

# **Oslo universitetssykehus**

## **- en organisasjon i endring**

**"Hvordan opplever enhetsledere i Klinikk psykisk helse og avhengighet ved Oslo universitetssykehus at organisasjonsendringene påvirker deres utøvelse av ledelse?"**

**Tove Kristin Bratberget**



**Masteroppgave ved  
Det medisinske fakultet,  
Institutt for helseledelse og helseøkonomi**

**Universitetet i Oslo, 15.11.2011**

*"Ledelse er verken vitenskap eller fag, det er en praksis, som primært læres gjennom erfaring, og som har rot i sin kontekst"*

Henry Mintzberg

## **Forord**

I august 2010 startet jeg på det erfaringsbaserte masterstudiet ved Det medisinske fakultet, Institutt for helseledelse og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo - det som jeg til da hadde vært vant til å omtale som Ole Berg-skolen.

Det har vært et utrolig lærerikt studium, men det er en krevende periode som ligger bak meg. Jobben har jeg måttet gjøre selv, men det hadde vært betydelig vanskeligere hvis jeg ikke vært omkranset av gode venner, fantastiske forelesere, engasjerte medstudenter, og gode kollegaer på jobb. Jeg vil rette en takk til informantene, som delte sine erfaringer og opplevelser med meg.

Jeg vil takke min nærmeste leder Lisbeth Nilsen for at jeg fikk denne muligheten, og for at det har blitt lagt til rette for meg slik at dette har vært mulig å gjennomføre.

Jeg vil også takke professor Olaf Aasland for god veiledning i arbeidet med denne oppgaven.

Aller mest vil jeg allikevel takke Kristian. Takk for at du har vært så tålmodig, og takk for at du hele tiden har sagt ”dette går fint mamma, du klarer det”.

15.11.2011

Tove Kristin Bratberget

OWKK

## **Innhold**

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Valg av tema.....	5
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Avklaring av begreper .....	6
1.4 Avgrensning .....	7
<b>2. Presentasjon av Oslo universitetssykehus .....</b>	<b>8</b>
2.1 Ansvar og myndighet .....	8
2.2 Organisasjonskart .....	9
2.3 Mål for ledere i OUS .....	11
<b>3. Teori.....</b>	<b>13</b>
3.1 Organisasjon .....	13
3.2 Ledelse .....	17
3.3 Endring .....	23
3.4 Kommunikasjon .....	25
<b>4. Metode.....</b>	<b>29</b>
4.1 Bakgrunn for valg av metode .....	29
4.2 Utvalg og fremgangsmåte .....	30
4.3 Generaliserbarhet.....	31
4.4 Reliabilitet .....	31
4.5 Validitet .....	31
4.6 Etikk .....	32
<b>5. Presentasjon av funn .....</b>	<b>33</b>
5.1 Endring .....	33
5.2 Administrative oppgaver .....	35
5.3 Ledelse .....	39
5.4 Arbeidsverktøy og støttestab .....	42
5.5 Kommunikasjon .....	44
5.6 Organisasjonens mål strategier og styringsdokumenter .....	46
<b>6. Drøfting av funn.....</b>	<b>49</b>
6.1 Størrelsen skaper avstand .....	49
6.2 Ledere drukner i administrative oppgaver.....	50
6.3 Lederes dilemma .....	52
6.4 Lederstøtte – gir riktig bruk av ressurser.....	53
6.5 Kommunikasjon – limet i organisasjonen .....	55
6.6 Klare mål – en forutsetning i en endringsprosess.....	56
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>58</b>
<b>8. Litteraturliste .....</b>	<b>59</b>
<b>9. Vedlegg.....</b>	<b>61</b>
9.1 Intervjuguide .....	61
9.2 Samtykkeskjema.....	62

## Sammendrag

Endringene i Oslo Universitetssykehus er den største endringen i norsk helsevesens historie. Den er stor når det kommer til størrelse, men også i forhold til tidsperspektiv og alle områdene den berører. Endringsprosessene i Oslo Universitetssykehus er en planlagt endring, og politisk styrt. Den nye strategiske planen for Oslo Universitetssykehus, strekker seg frem til 2025, dette sier noe om perspektivet i denne endringsprosessen, og også hva som ligger foran av muligheter og utfordringer.

Endringene berører alle ansatte i organisasjonen. Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hvordan enhetsledere, i en utvalgt del av organisasjonen opplever de endringene som har pågått siden Oslo Universitetssykehus ble etablert i 2009.

Oppgavens problemstilling er knyttet til de endringene enhetslederne selv opplever, og har opplevd, og som er direkte knyttet til deres arbeid i organisasjonen. Problemstillingen er:

**Hvordan opplever enhetsledere i Klinikk psykisk helse og avhengighet ved Oslo universitetssykehus at organisasjonsendringene påvirker deres utøvelse av ledelse?**

Det er benyttet kvalitativ metode i form av intervjuer, og fem enhetsledere i klinikk psykisk helse og avhengighet har blitt intervjuet.

Teorien er basert på offentlige dokumenter knyttet til endringsprosessen i Oslo Universitetssykehus, samt fagbøker og nettbaserte artikler.

Undersøkelsen viser at det er en åpenbar følelse av avstand i organisasjonen. Sentralisering av støttestab, beslutningsmyndighet og en økt grad av kontroll, gir en følelse av mindre eierskap og engasjement. Enhetslederne har fått et økt arbeidspress, og dette skyldes i stor grad administrative oppgaver de blir pålagt fra overordnede nivåer. Kommunikasjonen i organisasjonen er endret, og det er mindre direkte kommunikasjon enn tidligere. Kommunikasjon og informasjon er i stor grad redusert til å bli informasjon gjennom nettbaserte kanaler, og de føler de har mistet dialogen og den følelsen av samhandling de hadde. Informantene er svært tydelig på at den jobben de nå gjør går på bekostning av andre viktige lederoppgaver.



## **1. Innledning**

I dette kapittelet blir det redegjort for bakgrunnen for valg av tema, og undersøkelsens problemstilling og avgrensning. I tillegg blir noen sentrale begreper definert.

### **1.1 Valg av tema**

Bakgrunnen for valg av tema i oppgaven er egne erfaringer knyttet til arbeidet som leder. Jeg har selv erfaring som leder i ulike kommunale og statlige organisasjoner, og har de siste 4 årene arbeidet ved det som nå er Oslo universitetssykehus, tidligere Aker universitetssykehus. Omstillingsprosessen ved Oslo universitetssykehus startet i 2009, og er den største i norsk helsevesens historie. Den involverer de fleste som arbeider i foretaket i mer eller mindre grad, det vil si om lag 20 000 mennesker. I tillegg berøres naturligvis pasienter og pårørende av omstillingen, men det temaet lar jeg ligge i denne oppgaven.

Overordnede føringer i form av endringer i organisasjonsstrukturer, IKT systemer, overtallighet, samlokalisering osv, er alle viktige prosesser en enhetsleder står i, og må forholde seg til. Enhetslederne utgjør det ledernivået som er nærmest produksjonen i sykehusorganisasjonen, og er i en mellomposisjon hvor en fort merker press både fra overordnede og underordnede.

Med oppgaven har jeg ønsket å se på noen utvalgte fenomener knyttet til den situasjonen enhetsledere ved Oslo universitetssykehus er i. Med utgangspunkt i foreliggende litteratur om organisasjoner som system, ledelse i organisasjoner, lederes arbeidsoppgaver, samt kommunikasjon og endring i organisasjoner, vil jeg analysere og drøfte de erfaringer enhetsledere ved et senter under Oslo universitetssykehus, Klinikk psykisk helse og avhengighet har gjort seg i forbindelse med den store omstillingsprosessen.

Jeg har vært interessert i om det i forbindelse med omstillingen har vært betydelige og merkbare endringer i enhetsledernes lederoppgaver, og i tilfelle hva disse endringene i hovedsak går ut på, hvordan ledere oppfatter eget lederskap, og utfordringer knyttet til dette.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen tar for seg enhetslederens oppfatning av de endringer de er berørt av etter fusjon og fisjon i Oslo universitetssykehus etter 2009. Jeg ønsker å se på et utvalg enhetsledere i klinikk psykisk helse og avhengighet.

Klinikken er fortsatt i en omstillingsprosess, og vil være det i flere år fremover. Samlokalisering, flytting og bemanningstilpasning er utfordringer klinikken står ovenfor i tiden som kommer. Ledere har og vil ha en viktig rolle i det arbeidet som kommer, og jeg er interessert i å vite mer om hvordan enhetsledere opplever egen situasjon så langt i omstillingsprosessen. På bakgrunn av dette, har jeg valgt følgende problemstilling:

**Hvordan opplever enhetsledere i Klinikk psykisk helse og avhengighet ved Oslo universitetssykehus at organisasjonsendringene påvirker deres utøvelse av ledelse?**

Jeg vil altså se på ledere innenfor en avgrenset del av organisasjonen, og drøfte deres erfaringer knyttet til omstillingsprosessen.

## 1.3 Avklaring av begreper

I det følgende vil jeg definere og klargjøre viktige begreper knyttet til oppgaven.

Definisjoner av en organisasjon

*”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere et mål”* (Jacobsen og Thorsvik, s.12)

I datasamling, drøfting og konklusjon, er ”organisasjonen” å forstå som Oslo universitetssykehus. Klinikk brukes som vist i organisasjonskartet over Oslo Universitetssykehus, kap.2. OUS blir benyttet som forkortelse for Oslo Universitetssykehus.

### 1.3.1 Definisjon av ledelse

*”Bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen, organisasjonen, når sine mål”* (Kaufmann og Kaufmann s. 310).



### **1.3.2 Definisjon av en enhetsleder/ enhetlig ledelse i Oslo Universitetssykehus**

Enhetlig ledelse innebærer at bare en leder står ansvarlig for den samlede virksomheten i en enhet. Det omfatter fagansvar, personalansvar, økonomiansvar og resultatansvar for enhetens samlede virksomhet.

Enhetsleder – enhetsledernivå er i denne sammenheng ledelse på det operative nivået. Informantene i denne oppgaven er alle på nivå 5<sup>1</sup>, og har fag-, økonomi-, personal- og resultatansvar for sin enhet. Tre av informantene er ikke leder for lege-/ psykologgruppen, i disse enhetene er dette ansvaret lagt på nivået over enhetsleder. To av informantene er leder for lege-/ psykologgruppen tilhørende sin enhet.

### **1.3.3 Definisjon av kommunikasjon**

Kaufmann og Kaufmann sin definisjon:

*”overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem (s. 286)*

### **1.3.4 Definisjon av administrasjon**

*”Administrasjon er å iverksette planer på en effektiv måte, tilse at regler og rutiner blir etterlevd” (Kaufmann og Kaufmann s. 311).*

Administrasjon vil i denne oppgaven bli definert som en del av lederes oppgaver.

## **1.4 Avgrensning**

Oslo universitetssykehus er en enorm organisasjon som nå gjennomgår den største omstillingsprosessen i norsk historie. Listen over viktige forskningsspørsmål er lang. Denne oppgaven er avgrenset til utvalgte enhetsledere i Klinikk for psykisk helse og avhengighet, og deres opplevelse av sentrale fenomener relatert til organisasjon, ledelse, kommunikasjon og endring i lys av omstillingsprosessen som startet i 2009.

---

<sup>1</sup> Klinikker i OUS kan ha inntil fem formelle ledernivåer. Klinikk psykisk helse og avhengighet har dispensasjon for opprettelse av et formelt nivå seks. Alle informanter i oppgaven er på nivå fem.

## 2. Presentasjon av Oslo universitetssykehus

I dette kapittelet vil jeg beskrive Oslo universitetssykehus ved organisasjonens mål, ansvar og myndighet, organisasjonskart, og mål for ledere i OUS. Jeg starter med å vise til organisasjonens overordnede mål, som er

1. *Høy kvalitet i pasientbehandlingen*
2. *Skape et godt og effektivt lokalsykehus*
3. *Styrking av høyspesialisert medisin*
4. *Best på forskning, utdanning og innovasjon*
5. *Attraktiv arbeidsplass*
6. *Effektiv ressursutnyttelse<sup>2</sup>*

### 2.1 Ansvar og myndighet

Norge er delt inn i fire helseregioner, der hver helseregion har ”sørge-for” ansvaret til befolkningen i sin region. Oslo universitetssykehus HF, eies av staten ved Helse Sør-Øst. OUS ble stiftet 01.12.2009, men tok først over ansvaret fra årsskiftet 2009-2010.

Virksomheten til Helse Sør-Øst er basert på lover og forskrifter. Helseforetaksloven, spesialisthelsetjenesteloven og pasientrettighetsloven er særlig sentrale. For Oslo universitetssykehus, Klinikk psykisk helse og avhengighet, er også lov om psykisk helsevern svært sentral.

I lov om spesialisthelsetjeneste § 9 heter det at sykehuset

*”skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Departementet kan i forskrifter kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner. Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglig rådgivere”.*

Arbeidsmiljølovens kapittel 4, Krav til Arbeidsmiljø, sier noe om hvordan endringsprosesser i en organisasjon skal ivareta de ansatte som blir berørt. Av paragraf § 4.2 pkt.3 fremgår det at

*”under omstillingsprosesser som medfører endringer av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og*

---

<sup>2</sup> Målene er hentet fra <http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/strategier/Sider/side.aspx>

*kompetanseutvikling, som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”*

Loven sier noe om viktigheten av at medarbeidere er informert og engasjert i de endringsprosessene som skal gjøres i en organisasjon. Ivaretagelse av ansatte er svært viktig i alle former for endringsprosesser, først og fremst på grunn av arbeidstaker, men også på av andre grunner, herunder organisasjonens rykte og troverdighet internt og eksternt.

Nærmere detaljer rundt lovverk, oppdragsdokument vedtekter, og politiske føringer finnes på nettsidene til departementet og Oslo Universitetssykehus sine egne nettsider.

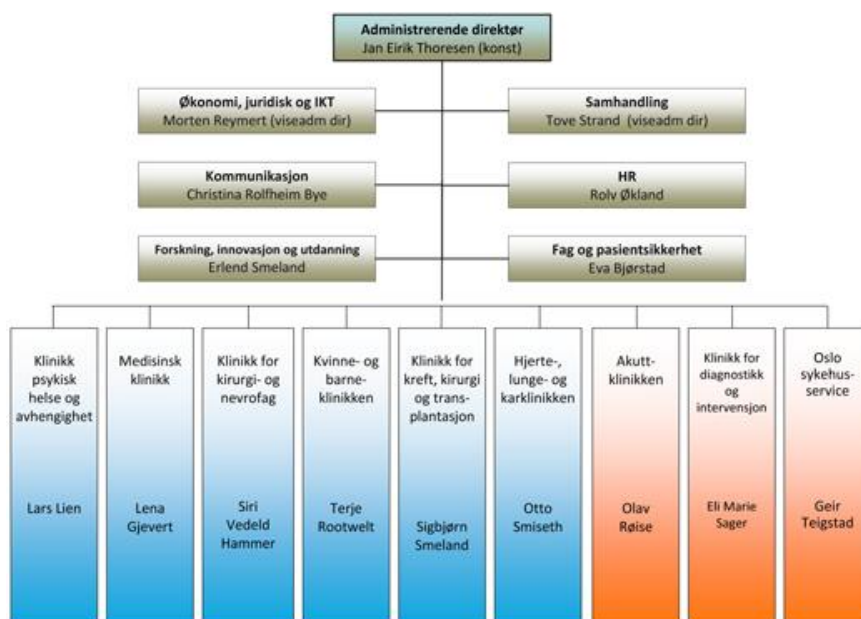
## **2.2 Organisasjonskart**

### **2.2.1 Oslo universitetssykehus HF**

OUS består av tidligere Aker universitetssykehus, Rikshospitalet (inkludert tidligere Radiumhospitalet) og Ullevål universitetssykehus. Budsjettet er på 17,5 milliarder kroner i 2011. Rundt 20 000 mennesker jobber i OUS, og de har virksomhet på mer enn 40 ulike steder.

Figur 1 viser organisasjonskartet i 2011. Som organisasjonskartet viser har OUS en klinikkstruktur med ni klinikker og enheten Oslo sykehusservice som leverer ikke-medisinske tjenester til resten av sykehuset.

**Figur 1 Oslo universitetssykehus - organisasjonskart 2011**

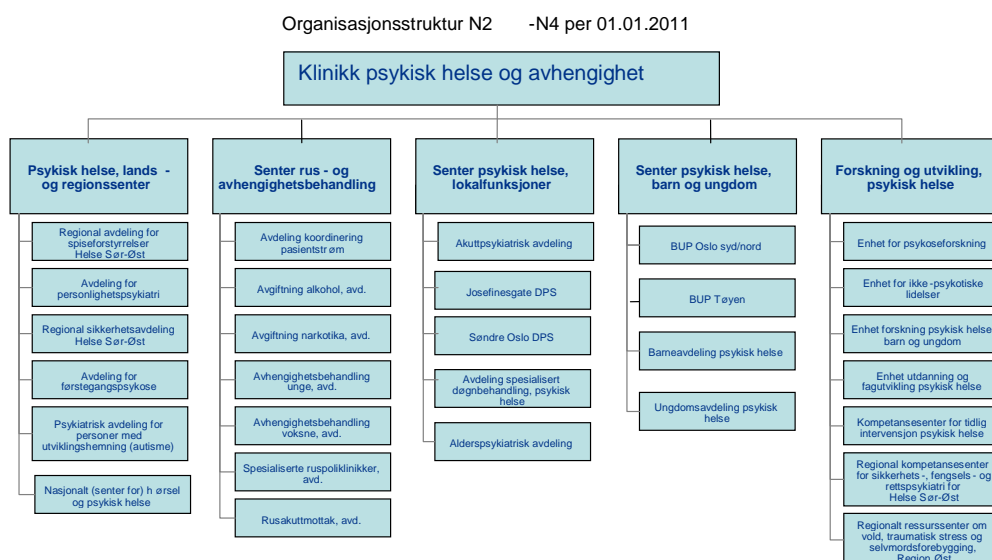


Kilde: <http://www.oslo-universitetssykehus.no/Sider/side.aspx>

### 2.2.2 Klinikk psykisk helse og avhengighet

Klinikk psykisk helse og avhengighet er en av OUS' ni klinikker og ledes i dag av konstituert leder frem til ny klinikkleder er på plass.

**Figur 2 Klinikk psykisk helse og avhengighet - organisasjonskart 2011**



Kilde: Organisasjonskartet er hentet fra [http://mittskrivebord.ous-hf.no/ikbViewer/Content/524558/-Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS\\_2010.doc](http://mittskrivebord.ous-hf.no/ikbViewer/Content/524558/-Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS_2010.doc)

Som figuren viser er klinikken delt opp i fem sentere, der hver senterleder er ansvarlig for sitt senters underliggende avdelinger og enheter.

Senter for psykisk helse, lokalfunksjoner, har avdelinger på fem ulike lokalisasjoner: Akutt psykiatrisk avdeling på Ullevål, Josefinegaten DPS i Oslo sentrum, Søndre Oslo DPS på Holmlia, Avdeling for spesialisert døgnbehandling, psykisk helse på Gaustad og Dikemark og Alderspsykiatrisk avdeling på Dikemark. Det er enhetsledere innenfor dette senteret jeg har intervjuet i forbindelse med undersøkelsen.

## **2.3 Mål for ledere i OUS**

I et notat fra OUS' administrerende direktør datert 08.01.2010, ble det fremlagt et sett med felles krav for all ledelsesatferd i OUS. Notatet gjorde det klart at ledere på alle nivå skulle være kjent med disse forventningene, og skulle etterleve dem. De fem kravene var:

- Ha evne til å oppnå resultater i samsvar med overordnede mål og planer for Oslo Universitetssykehus, herunder
  - tenker strategisk, setter tydelige og ambisiøse mål som omfatter bl.a. pasientbehandling, forskning, utdanning og effektiv ressursutnyttelse
  - har god rolleforståelse, stor styringskraft og evne til å forholde seg profesjonelt til rammebetingelser og samtidig finne handlingsrom
  - evner å bidra inn i krevende integrasjonsprosesser og gjennomføre store endringer
- Vise integritet
  - opptre tydelig og etterrettelig med samsvar mellom liv og lære
  - stå for og gir uttrykk for egne meninger
- Være motiverende og samlende
  - er dyktig til å få enkeltmennesker, team og hele virksomheter til å prestere på et høyere nivå og til å slutte opp om nødvendige endringer knyttet til integrasjonsprosessen i Oslo Universitetssykehus
  - er raus og bidrar til å gjøre andre gode
  - har gode samarbeids og kommunikasjonsevner både internt og eksternt og oppnår tillit blant ulike aktører som universitet/ høyskoler og Oslo kommune
  - har god forståelse av arbeidsgiverrollen og evner å etablere et godt samarbeid med tillitsvalgte og verneombud

- Tenke helhetlig
  - Viser samfunnsforståelse og evne til å sette sykehusutvikling i et perspektiv ut over Oslo universitetssykehus
  - Evner å sette sykehusets interesse foran særinteresser
  - Har helhetsforståelse, fremmer nytenkning, og har mot og evne til samarbeid på tvers av faggrupper/profesjoner og ”gamle grenser”
- Ha forutsetninger for å utvikle en enhet som er ledende på sitt område
  - forstår hva som kreves for å bli ledende nasjonalt og internasjonalt innen pasientbehandling, forskning, utdanning, pasientsikkerhet og kvalitet
  - evner å knytte til seg de beste ledere og medarbeidere fra alle tidligere enheter
  - har/evner å bygge relasjoner i kompetansetunge miljøer både nasjonalt og internasjonalt

I det samme notatet fra 08.01.2010, beskriver administrerende direktør ledelsesnivåene i OUS, samt arbeidsoppgaver knyttet til de ulike nivåene:

*”Fokus og oppgaver vil være forskjellig på ulike ledelsesnivå. Mens toppledelsen må ha hovedfokus på helhet, eierkrav og det samlede oppdraget – totalansvaret, vil ledere på nivå 4 og 5 og eventuelle undergrupper og spesialenheter ha hovedfokus på pasientbehandling, fag og forskning og enhetens drift. Like fullt må ledere på alle nivå ha helhetsforståelse og evne og vilje til å se utover egen enhets primære interesser”<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Notat datert 08.01.2010, Felles lederkrav i OUS, hentet fra [http://mittskrivebord.ous-hf.no/ikbViewer/Content/524558/Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS\\_2010.doc](http://mittskrivebord.ous-hf.no/ikbViewer/Content/524558/Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS_2010.doc)

## 3. Teori

I dette kapittelet beskriver jeg teoretiske perspektiver knyttet til fenomenene organisasjon, ledelse, endring og kommunikasjon.

### 3.1 Organisasjon

Jeg vil her se nærmere på organisasjonens struktur, kultur og størrelse.

#### 3.1.1 Organisasjonsstruktur

En organisasjon kjennetegnes gjerne av hvordan den er bygget opp - den strukturen organisasjonen har.<sup>4</sup> Organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd, den stabiliserer, begrenser og koordinerer (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I teorien forsøker man å skape en orden, ved å klassifisere de ulike organisasjonene, ved særtrekk knyttet til de ulike typene.

Begrepet organisasjonsstruktur viser til arbeidsfordeling, styring, koordinering, kontroll og fordeling av autoritet i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Videre vil størrelse, antall ansatte, oppgaver, teknologi og trekk i omgivelsene rundt, ha stor betydning for hvordan den er utformet.

Jeg vil her se på to organisasjonsmodellene, Strand og Mintzberg, med spesiell vekt på Strand sin modell.

**Strand** velger å dele organisasjonen inn i fire ulike typer.:

- Byråkratiorganisasjonen
- Ekspertorganisasjonen
- Entreprenørorganisasjonen
- Gruppeorganisasjonen

( Strand, 2010, s. 28)

Disse fire typene har særtrekk ved seg som gjør de lett gjenkjennelige, spesielle for akkurat deres form for organisering. De skiller seg fra hverandre ved arbeidsfordeling, oppbygning, type oppgaver og indre og ytre påvirkninger. Strand (2010) sier at dette må ansees som prototyper, og at de er typiske, hyppig forekommende, teoretisk relevante og fanger inn mye av de variasjonene man faktisk kan finne. Med variasjoner menes at organisasjoner kan ha trekk fra alle disse typene, men at hovedvekten kan sies å være på en av dem.

---

<sup>4</sup> Ordet struktur har sin rot i det latinske ordet "struere" som betyr å bygge eller å ordne.

**Byråkratiorganisasjoner** er den mest beskrevne organisasjonen i organisasjonsteorien. De fleste organisasjoner har trekk fra denne type organisering, og de er spesielt gjenkjennelig i offentlig organer. Byråkratiet kjennetegnes ved at de er forutsigbare, etterrettelige og likebehandlende. De ansatte blir der over tid, de har gjerne en livslang karriere innenfor organisasjonen. Tydelig autoritetshierarki, spesialisering av arbeidsoppgaver. Den preges av skriftelige og formaliserte arbeidsmåter. Reglene styrer arbeidsprosessene, og samordning skjer ved at nivået over har styring med nivåene under. Offentlig organisasjoner er et godt eksempel på byråkratiske organisasjoner. Eksempler på slike organisasjoner kan være NAV og forsikringsselskaper (Strand 2010).

**Ekspertorganisasjoner** kjennetegnes ved lav grad av hierarki. Det er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi. De behandler komplekse problemer, og er orientert mot løsninger for eksterne parter. De ansatte har stor autonomi i sin yrkesutøvelse. Posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessige status og erfaring. Arbeid og samordning styres av deltakernes ekspertkunnskap, og faglige normer de er opplært til å akseptere. Typiske eksempler på dette er sykehus og universiteter. ( Strand, 2010)

**Entreprenørorganisasjonen** er lite preget av fast struktur, og fungerer rundt de spesifikke oppgavene som de sentrale aktørene har. Organisasjonene har et utadrettet fokus. I entreprenørorganisasjonen er det en hovedfunksjon å forholde seg til muligheter og trusler i omverden. Organisasjonene viser stor evne til fleksibilitet og forandring. Organisasjonen lever best i frihet, uten byråkratiske normer og regelverk. Eksempel på en typisk entreprenørorganisasjon kan være entreprenørfirma (Strand, 2010).

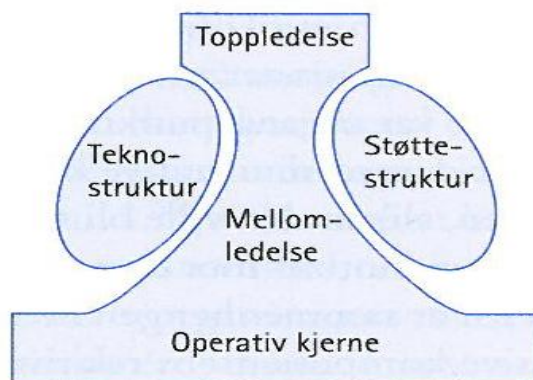
**Gruppeorganisasjonen** har liten formell statusdifferensiering. Den kjennetegnes ved at det etableres en konsensus i gruppen, og gruppen retter seg etter de flertallsbeslutningene som blir tatt. Gruppen etablerer normer som ikke er synelige for medlemmer utenfor gruppen, og dette en erstatning for den formelle struktur man finner andre steder. Gruppene kan være preget av at de er opprettet for et bestemt oppdrag, for en gitt periode, og preges av dette.

Eksempler på gruppeorganisasjoner er frivillige organisasjoner, idrettslag, ledergrupper (Strand, 2010).



En organisasjon er ikke stabil, og vil endres i løpet av et livsløp (Strand 2010, s. 258). Endringer i organisasjonen av ulike slag, kan derfor påvirke konstruksjonen. Endringer i en organisasjon kan utløses av ulike typer politiske føringer, skifte av leder, strategi, ny kunnskap og ekspertise, tekniske installasjoner og lignende. Størrelsen på de ulike endringene vil ha betydning for organisasjonens struktur. Endringer kan berøre hele eller deler av organisasjonen.

**Mintzberg** benytter seg av den såkalte ”nyremodellen”. Han deler en organisasjon inn i fem ulike deler bestående av toppledelsen, mellomledelse, operativ kjerne, støttestruktur og teknostruktur.



( Jacobsen og Thorsvik 2002, s 100)

1. Kjerneaktiviteten, operatørene er de som utfører produksjonsoppgavene i organisasjonen, som for eksempel fabrikkarbeidere, selgere eller akademikere. Operatørkjernen inneholder også de som utfører støttearbeid direkte knyttet til produksjonen, som for eksempel vedlikehold av maskiner i en fabrikk.
2. Mellomledelsen er alle lederposisjoner under toppledelsen, for eksempel avdelingsledere og arbeidsledere.
3. Toppledelsen er de som har det overordnede strategiske ansvaret for en organisasjon, for eksempel et styre eller en konsernleder.
4. Støttestruktur utfører støttefunksjoner som forskning og utvikling (FoU), PR, juridiske tjenester, kantinedrift, renhold, osv.
5. Teknostrukturen består av de som analyserer og planlegger arbeidet, for eksempel ved å utforme arbeidsprosedyrer og lignende.

( Jacobsen og Thorsvik, 2002)

Ved hjelp av denne modellen beskriver Mintzberg fem ulike typer organisasjoner, som kjennetegnes ved størrelsen på de ulike komponentene i organisasjonen; maskinbyråkratiet, fagbyråkratiet, adhocratiet, enkel form og divisjonalisert form.

### **3.1.2 Organisasjonskultur**

Kulturbegrepet er et kjent begrep, når man prater om organisasjoner. Hvordan kulturen ”sitter i veggene”, hører vi ofte, og det kan være både et positivt og negativt ladet begrep, avhengig av kontekst. I begrepet legger man ulike forståelser av verdier, normer og relasjoner. Edgar Schein definerer organisasjonskultur slik:

*”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte noe på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”* ( Jacobsen og Thorsvik 2002, s. 118)

En kultur vil kunne opprettholdes så lenge den føles som riktig. For å forstå en kultur, må man se på den faktiske atferden i en organisasjon. Når man snakker om kulturbegrepet i en organisasjon, er det viktig å skille mellom en helhetlig kultur, og det man kaller subkulturer, eller sterk og svak kultur. Begrepene referer til hvorvidt det er en felles forståelse for organisasjonens mål og verdier. Studier viser at kulturelementet i organisasjoner, kan ha stor betydning i forhold til måloppnåelse, engasjement og motivasjon hos de ansatte, samt organisasjonens suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Organisasjonskultur kan fremme et godt arbeidsmiljø, være samlende og gi følelsen av tilhørighet. Felles kultur, innebærer at man i større grad er i stand til å møte endringer og utfordringer i organisasjonen, med en felles strategi. Det vil vokse frem en felles plattform for hvordan man skal møte utfordringene.

Subkulturer i en organisasjon kan være utfordrende og mangfoldig. Subkulturer kan virke hemmende for en organisasjon, på flere ulike måter. Det kan være hemmende for måloppnåelsen, til organisasjonen, og det kan skape mistrivsel, usikkerhet og uro blant de ansatte. Ved endringer og nytenkning vil dette kunne være en av de største utfordringene for en organisasjon, og samle troppene mot et felles mål, skape forståelse for de endringer man skal arbeide mot. Få de ansatte til å ”endre sannhetsbegrepet de har”.

Ledere, spesielt enhetsledere, er av stor betydning når man skal forstå en organisasjons kultur. Det er de som er nærmest de ansatte, og det er de som fanger opp de ulike bevegelsene i en organisasjonskultur. Leders evne til å forstå denne kulturen, og bruke den i sitt arbeid i organisasjonen er av stor betydning.

### **3.1.3 Organisasjonens størrelse**

Størrelsen på en organisasjon kan defineres på mange ulike måter. Noen beskriver størrelsen ved hjelp av antall ansatte, andre legger for eksempel omsetning, geografisk spredning eller produksjon til grunn for vurderingen. Den mest vanlige måten å definere dette på, er ved å legge antall ansatte til grunn. De fleste studier rundt dette fenomenet er gjort i land som Storbritannia og USA. Man betegner der organisasjoner som små, hvis de har mindre enn 1500 ansatte. Bakgrunnen for denne forskningen er å se på hva organisasjonens størrelse har å si, for hvordan organisasjonsstrukturens utformes. Det studiene konkluderer med, er en økende grad av formalisering, spesialisering, større avstand og mindre direkte kontakt, regler og rutiner, og fordeling av beslutningsmyndighet i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ansvar blir delegert nedover i organisasjonen, mens ulike former for lederstøtte blir sentralisert og mindre tilgjengelig. Dette er trekk man kan gjenkjenne i store offentlige organisasjoner også i Norge, og kan sees i lys av den byråkratiske organisasjon, som er beskrevet tidligere i kapitlet.

Et annet viktig fenomen i denne sammenheng, er hvordan de administrative funksjonene knyttes opp til organisasjonens størrelse. Studier som er gjort for å se nærmere på dette, viser til at små og store organisasjoner har en relativt større administrativ komponent, enn de middels store. Dette betegnes som den omvendte U, og dette bekreftes også av undersøkelser gjort i norske kommuner. Den administrative komponenten er relativt sett størst i svært små, og svært store organisasjoner. ( Jacobsen og Thorsvik, 2002).

## **3.2 Ledelse**

Det faglige ledelsesfeltet er ikke en samlet disiplin, men ett sett av teorier som bygger på ulike kulturelt betingede forestillinger og ulike kunnskapsfelt. En kan si at det finnes to dominerende retninger innenfor forskning rundt faget ledelse. Den ene legger vekt på lederen som person, Human Relations teoriene, den andre fokuserer mer på faktorene utenfor lederens kontroll, Scientific Management. (Strand 2010, s. 21). Fordi

organisasjon og ledelse overlapper hverandre og har indre sammenhenger, vil begge tema dra nytte av belysning ved hjelp av Strand og Mintzberg.

### **3.2.1 Definisjon på ledelse:**

De ulike definisjonene man finner på ledelse, er ofte bundet opp til ord som sosial innflytelse og måloppnåelse. Ledelse oppstår når ett individ har større innflytelse over en gruppe av mennesker enn de andre menneskene i gruppen har, disse andre blir da underordnede denne lederen. Lederen har myndighet til å ta avgjørelser omkring de sentrale spørsmålene i et gruppearbeid. Lederen har også ansvar for å motivere til innsats og sørge for at mål nås (Kaufmann & Kaufmann, 2005). I en organisasjon vil de ulike formene for organisering gi betingelser for ulike former for ledelse. Lederes viktigste oppgave er å få andre til å realisere bestemte mål for organisasjonen, motivere de ansatte til å yte mer, og få de ansatte til å trives i sitt arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

### **3.2.2 Ledelse i en ekspertorganisasjon**

Ledelse i spesialistisykehus skiller seg fra mange andre organisasjoner ved at de er politisk styrt, de er en del av et politisk system. *”Ledelse i det offentlig innad preges av regler, mens det utad preges av politikk”*, Strand (2010, s 317). Ledelse i ekspertorganisasjoner som sykehus, har historisk sett vært lite vektlagt. Det har vært styrt av fagspesialister, og på bakgrunn av det lite utpekt seg i form av ledelse. Dette har det siste tiåret endret seg i takt med den betydelige graden av spesialisering man ser innenfor de fleste fagområder i samfunnet. Spesialisthelsetjenesteloven fra 2001, gav pålegg om å innføre enhetlig ledelse.

Lov om spesialisthelsetjeneste § 9: *”Sykehuset skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Departementet kan i forskrifter kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner. Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglig rådgivere”*

Dette innbar en stor endring spesielt på de lavere hierarkiske nivåene i sykehus, der det ofte hadde vært todelt ledelse, med en sykepleier og en lege i de formelle lederposisjonene. Ledere ble ansatt i lederstillinger med bakgrunn i profesjon, mer enn lederkompetanse. I dag er dette i vesentlig endret, og lederstillinger er i dag, mer enn tidligere, besatt av ulike profesjoner, med ulik bakgrunn, men med lederkompetanse.

### 3.2.3 Lederroller

De ulike organisasjonstypene har noen grunnleggende behov for ledelse, som gir begrensninger og muligheter innad i organisasjonen. Strand deler lederrollene inn i fire typer. Denne typologiseringen er sjelden å finne i rendyrket form, men den gir oss et bilde av de ulike særegenheter ved organisasjoner, som vi kan kjenne igjen.

De fire typene er:

- P – Produsent (ekspertorganisasjon)
- A – Administrasjon (byråkratorganisasjon)
- I – Integrasjon (gruppeorganisasjon)
- E – Entreprenør (entreprenørorganisasjon)

( Strand, 2010)

Innenfor helsevesenet, og spesielt sykehus, kan vi lett dra kjensel på produsent og administratorrollen. Jeg vil beskrive de to rollene nærmere, for å se på de ulike lederaspektene i spesialistsykehus.

I ekspertorganisasjoner er ofte rollen som leder knyttet til rollen som fagkyndig.

Lederne er nær arbeidsprosessene, og blir vurdert ut i fra faglige resultater og den statusen de har i lauset. Ledere i organisasjonen er ofte fagpersoner som er rekruttert inn for å påta seg en lederoppgave for sitt fagområde. Ledelse utover det som har faglig autoritet har liten plass. Det oppstår ikke uventet konflikter mellom aktørene i ekspertorganisasjonen og den byråkratiske delen av organisasjonen. Dette går på fag versus administrasjon, og styring og kontroll i forhold til signaler fra toppledelsen i organisasjonen. Fagpersonen må gi slipp på den nære tilknytningen til faget, og være en bidragsyter inn i det totale bilde for organisasjonen med målstyring, kontroll og ansvar. Dette er en lite ettertraktet jobb, og fagpersoner har ofte vanskelig med å finne balansen mellom fag og ledelse, og kan med dette unngå å vise lederskap. ( Strand 2010).

Lederoppgaver i en ekspertorganisasjon kan kjennetegnes ved at de kan virke overflødige. Fagfolket er selvgående på mange måter, og en leder vil stå igjen med det administrative arbeidet. Dilemma for de som tenker på en lederkarriere er at de må velge mellom fag og ledelse, det er ikke rom for begge deler. Lederen må akseptere mindre tett tilknytning til sitt eget fag (Strand 2010, s. 274). Ekspertorganisasjoner i offentlig virksomhet, har mange trekk fra den byråkratiske organisasjonen, ved at det er styrt ovenfra og ned, og at de har liten innflytelse på det økonomiske og administrative som styrer organisasjonen.

Hovedkravet til ledere i byråkratiske organisasjoner er å ivareta organisasjonen rutinemessige virksomheter, og hindre avvik. De må ha kunnskap om rutiner og vurdere om rutinene er i samsvar med overordnede prinsipper og direktiver, og om forandringer eller nye rutiner er påkrevet. Lederen i byråkratiske organisasjoner har stor autoritet, men er styrt av gjeldende regler, som er begrensende i forhold til spillerom for lederen. Organisasjonen og de ansatte er preget av historien, som har spesielle forventninger til roller og organisasjon.

## Organisatoriske funksjoner og roller

### Strands modell

Modellen (figur 3) beskriver type organisasjon, og de ulike typer ledere i en samlet oversikt. Modellen viser hvordan de ulike organisasjoner og ledertyper, har sitt hovedfokus rettet mot indre eller ytre faktorer, samt hvordan de er rettet mot det formelle og stabile.

På bakgrunn av denne måten å se det på, hevder Strand at stor grad av formalisering, gir mindre rom for ledelse, mens grad av eksponering ut av organisasjonen gir større behov for ledelse (Strand 2010, s. 260).

I modellen viser Strand hvordan man ved denne typologiseringen kan sette organisasjoner og lederroller inn i de ulike rammene, og hvordan de kan kjennes igjen ved ulike særtrekk.

**Figur 3 Strands typologisering av organisasjon og lederroller**

	Mye oppmerksomhet innad	Mye oppmerksomhet utad
<b>Få elementer er formelt definerte Endring</b>	Orientering mot mennesker og motivasjon <i>Org. typer:</i> Gruppeorganisasjon <i>Leder:</i> Integrator <b>I</b>	Orientering mot omverdenes trusler og muligheter <i>Org. Typer:</i> Entreprenørorg <i>Leder:</i> Entreprenør <b>E</b>
<b>Mange elementer er formelt definerte. Stabilitet</b>	Orientering mot orden, system og struktur. <i>Org. typer:</i> Byråkrati <i>Leder:</i> Administrator, hierarkisk leder <b>A</b>	Orientering mot produksjon og problemløsning. <i>Org. typer:</i> Ekspertorganisasjon <i>Leder:</i> fagmann/produsent <b>P</b>

Kilde: Strand 2010, s 31.

Det som er viktig når man ser på denne modellen, er at det ikke løsrives fra hverandre i den store helheten. Det vil være behov for alle fire rollene, men i ulik grad og til ulik tid. Rollene er på en måte avhengig av hverandre, og man tar man vekk en, kan man miste noe vesentlig.

En av de viktigste lederrollene i en ekspertorganisasjon, er å la folk gjøre det de er gode til. Administrere den friheten fagfolket trenger for å fungere godt (Strand, 2010).

### **Mintzberg – funksjoner og roller**

En annen måte å se lederrollene på er gjort av Henry Mintzberg. Han er kjent for sine studier knyttet til hva ledere gjør i sitt arbeid. Dette har resultert i en modell, der han knytter lederes arbeid opp til ti ulike roller (aktiviteter). De ti rollene er igjen delt inn i hovedgrupper, som er tre mellom menneskelige, tre informasjon og fire beslutningsroller. I følge Mintzberg er organisasjonen direkte underlagt leders status og formelle autoritet. Toppleder i en organisasjon, vil spille alle disse rollene.

De tre mellommenneskelige rollene beskriver:

- Leder som toppfigur
- Leder som anfører
- Leder som forbindelsesledd

De tre informasjonsrollene beskriver:

- Leder som informasjonssamler
- Leder som informasjonsformidler
- Leder som talsmann

De fire beslutningsrollene beskriver:

- Leder som igangsetter
- Leder som kriseløser
- Leder som ressursfordeler
- Leder som forhandler

(Jacobsen og Thorsvik, 2002,s.382)

Ledere fyller disse rollene, men på ulikt vis. Det er ikke slik at en leder fyller alle disse rollene like godt, men de er der, og hvis en leder ikke kan fylle den, må leder sørge for at andre fyller den.

*”Effektive ledere demonstrerer ikke en perfekt balanse mellom rollene, de heller mot noen bestemte, også selv om de ikke kan ignorere de andre”.* (Mintzberg 2010,s.138)

### **3.2.4 Lederes ulike arbeidsoppgaver**

De ulike arbeidsoppgaver til en leder påvirkes av den kontekst den skal utformes i. Lederoppgavene kan være svært forskjellig i de ulike organisasjonene. Struktur, produksjonstype, ledernivå og omgivelser er med på å sette rammene for hva en leder skal utføre av arbeidsoppgaver. Innen ledelsesforskningen i dag, er det vanlig å skille mellom administrative oppgaver og ledelsesoppgaver. Begge disse oppgavene er en del av leders daglige aktiviteter, men behovet for ledelse og administrasjon er ulikt på de ulike hierarkiske nivåene. ”Administrasjon er å gjøre ting riktig, mens ledelse er å gjøre de riktige tingene” (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Lederaktiviteter på det operative nivå kjennetegnes av den daglige kontakten med de som arbeider nært produksjonen. Lederansvaret er nært knyttet opp til den enheten man er leder for, og man har detaljkunnskap om enhetens drift og produksjon. Leder har totalansvaret for drift, fag, økonomi, personal og resultat.

Det er noen felles trekk ved lederaktiviteter, og dette er forsøkt samlet i en gruppe. Grønhaug og kollegaer har valgt å dele dette inn i 14 kjerneaktiviteter ( Jacobsen og Thorsvik, 2002):

Planlegging og organisering	Problemløsning	Klargjøring
Informasjon	Overvåking	Motivering
Konsultering	Anerkjennelse	Støtte
Konflikthåndtering og lagbygging	Nettverksbygging	Delegering
Utvikling og veiledning	Belønning	

Lederes handlingsrom er preget av organisasjonens struktur, rammene man skal lede innenfor. Men det er også mye opp til lederne selv, hva de ser av handlingsrom, og hvordan de utnytter dette. Ledelse handler i følge Mintzberg om ”nyanser og begrensninger – ikke lydighet og harmoni” (Mintzberg, 2010).



### 3.3 Endring

Endring er å gjøre noe annerledes. Organisasjoner utsettes for små og store endringer kontinuerlig, for å imøtekomme samfunnsutviklingen, og de interne og eksterne krav fra organisasjonen. Endringer kan være små justeringer, men det kan også være store endringer som går på både ledelse, struktur, produksjon og forholdet til omgivelsene. I helsevesenet blir store endringer besluttet av de politiske organer. Det er derfor ekstra store utfordringer knyttet til å skape forståelse og forpliktelser knyttet til disse avgjørelsene, som de ansatte ikke har vært med å påvirke.

#### 3.3.1 Endring i en organisasjon

Samfunnet endrer seg fort, det sies at organisasjoner må utvikle endringskompetanse for å kunne overleve. Når endringer skjer kan det være ulike årsaker til behov for endring i organisasjonen. Endring i en organisasjon kan være:

- Det utvikles nye elementer i tillegg til de organisasjonen har fra før. Man starter en ny avdeling, eller man endrer på rutiner for å utføre en oppgave.
- Eksisterende elementer koples sammen eller splittes opp på en ny måte. Dette kan være sammenslåing av to avdelinger i et sykehus, eller det kan være at man splitter opp en avdeling til to enheter.
- Man forkaster eksisterende elementer. Dette kan innebære nedleggelse av en bedrift, eller at man erstatter det gamle med noe helt nytt. Dette kan være nedleggelse av en avdeling eller en funksjon.

( Jacobsen og Thorsvik, 2002)

Alle typer av endring vil påvirke organisasjonen i mer eller mindre grad, både internt og eksternt. (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Man skiller mellom planlagte og ikke planlagte endringer. I store organisasjoner, vil de fleste endringer av en viss størrelse være planlagt. Planlagte endringer går på organisasjonens mulighet til å imøtekomme det behovet omgivelsene trenger i fremtiden. Dette vil være endringer knyttet til hvordan man ser for seg fremtidens behov, og endre slik at man kan imøtekomme dette på en best mulig måte, både med tanke på økonomiske utfordringer og produksjon.

Planlagte endringer forutsetter tre sentrale elementer.

1. Organisasjonen må ha et klart mål om hvor de skal, hva de ønsker.
2. De må vite noe om:

- Behov for endring, kunnskap om at endring er løsningen på de utfordringene de ser vil komme.
  - Ulike tiltak eller løsning, organisasjonen må ha kunnskap om hva som skal løse de utfordringene de står ovenfor.
  - Effekt av tiltak, organisasjonen må vite noe om sammenhengen mellom de tiltak man iverksetter, og effekt.
3. Organisasjonen må ha en plan, og strategi for hvordan man skal i møtekomme de nye målene, og iverksette endringene slik det var planlagt.  
( Jacobsen og Thorsvik, 2002, s 356)

Henry Mintzberg peker på ulemper knyttet til detaljerte planer og strategier i en organisasjon i endring. Jo mer detaljert den er jo mer binder den og reduserer fleksibilitet og frihet. ”*Fordi planer binder, hindrer det løpende læring*” (Berg, forelesningsnotat 23.08.2010).

### **3.3.2 Endringsledelse**

Kjernen i endringsledelse er å implementere de endringene som er bestemt, å følge opp og skape en felles plattform i organisasjonen, for å imøtekomme de nye utfordringene organisasjonen har satt seg. Man skal gå fra nåtidens situasjon, til en fremtidig ønsket situasjon.

Planlagte endringsprosesser beskrives gjerne i ulike faser. Jacobsen og Thorsvik (2002, s.365) beskriver disse fasene gjennom en illustrasjon av en modell av Lyngdal, som deler de ulike fasene inn i fem:

1. Kartlegging og diagnose, behov for endring.
2. Analyse og mål, mål for hva man vil endre og hva man vil oppnå.
3. Problemløsning, kartlegge problemer og finne løsninger på dem.
4. Iverksetting, tildeler personer og grupper ansvar for gjennomføring.
5. Evaluering, se på de iverksatte tiltakene, eventuelt justere, og beholde.

Dett er en inndeling, der man forsøker å splitte prosessen opp i ulike deler. Grunnlaget for alt videre arbeid, blir lagt i fase 1 og 2. Det videre arbeid er avhengig av at det blir gjort et grundig arbeid i disse to fasene. I store endringsprosesser kan en organisasjonen være i alle disse fasene på samme tid.

*"Endringsledelse handler derfor om å stimulere og aktivisere drivkreftene og håndtere og redusere motkreftene slik at en planlagt endring kan finne sted."*

(<http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm>)

I dette ligger det at man i en endringsprosess har både medspillere og motspillere. Motstand er høyst normalt i endringsprosesser, og bakgrunnen til motstanden ligger i den enkeltes forsvar av det kjente. Det å gi slipp på noe kjent til fordel for noe ukjent, skaper usikkerhet og man velger å være kritisk til det man ikke vet hva er. Jacobsen og Thorsvik (2002, s. 359) nevner ti mulige årsaker til motstand:

1. Frykt for det ukjent
2. Brudd på en psykologisk kontrakt
3. Tap av identitet
4. Symbolsk orden endres
5. Maktforhold endres
6. Krav om nyinvesteringer
7. Dobbeltarbeid, i en periode
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlig tap
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet.

Hovedutfordringen i møte med motstand, er hvordan man takler den. Endringer skal gjennomføres, og en leder er av avgjørende betydning for at dette skal fungere optimalt.

### **3.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon handler om overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).<sup>5</sup>

#### **3.4.1 Kommunikasjon i en organisasjon**

I en organisasjon er kommunikasjon en av de viktigste samordningsprosesser man har. Det hevdes at kommunikasjon er selve livsnerven eller limet i en organisasjon. Noen hevder også at god kommunikasjon i en organisasjon, kan bety forskjellen mellom suksess og fiasko. Mintzberg hevder, basert på sin forskning, at ledere bruker 80 % av

---

<sup>5</sup> Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare*, som betyr "å meddele, å melde, stå i forbindelse med eller underrette om".

arbeidsdagen til kommunikasjon enten skriftlig eller muntlig. Kaufmann og Kaufmann mener den viktigste funksjonen ved kommunikasjonsprosessen er:

*”å forsterke sosialt samspill og samarbeide mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen og mellom ledere, medarbeidere og gruppemedlemmer”* (2003, s.293)

Organisasjonsstrukturen sier noe om hvor informasjonen kommer fra, og kulturen sier noe om hvordan informasjonen oppfattes og tas imot av de som arbeider der.

Jacobsen og Thorsvik sier:

*“et mål for alle organisasjoner er å ha tilstrekkelig og gode kommunikasjonskanaler slik at alle får den informasjonen de trenger for å utføre arbeidet, og at informasjonen presenteres på en slik måte at alle forstår den godt, og på omtrent samme måte”*(2002, s. 266).

”Effektiv kommunikasjon” er når mottakers forstår og tolker meldingen fra sender, på en slik måte at det samsvarer med senders intensjon. Mottaker må oppfatte informasjonen som troverdig, for at den skal bli hørt, og ha tillit til at den er riktig, og viktig.

Ansikt til ansikt kommunikasjon er ansett for å være den beste måten å kommunisere på. Dette avhenger av kompleksiteten i det man skal informere om, men muligheten for å etterspørre og få samme forståelsen av budskapet, kan lettere ivaretas ved denne formen for kommunikasjon. Det er rimelig å anta at fysisk nærhet bedrer kommunikasjonen mellom mennesker, mens avstand har en tendens til å minske kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I store organisasjoner, er dette i noen grad vanskelig å imøtekomme. Mye informasjon skjer via e-mail og nettbaserte informasjonssider. I den grad dette blir benyttet, er muligheten for å etterspørre budskapet liten, og man har ikke mulighet til å påvirke mengde informasjon og innhold. Denne måten å kommunisere på kan lett føre til det Kaufmann og Kaufmann (2005) kaller informasjonsoverbelastning (overload). I dette ligger det at man ved å sende e-mail og informasjon gjennom nettbaserte kanaler, blir mindre kritisk til hva man sender ut. Man når mange med informasjonen, men det er ikke nødvendigvis slik at alle har behov for den. Dette medfører i mange tilfeller, at de

ansatte ikke leser alt, og dermed også går glipp av viktig informasjon. En "siling" av informasjon fra avsender, vil kunne medføre at mottaker lettere tar innover seg den informasjonen de får, når de vet at dette angår dem, og er knyttet til deres arbeid i organisasjonen.

### **3.4.2 Kommunikasjon i endringsprosesser**

Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for ledere i forhold til styring, kontroll og koordinering i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I endringsprosesser blir det stilt enda større krav til en organisasjons evne til å kommunisere enn ellers. Man skal gå vekk fra det trygge, og inn i noe nytt. I første hånd dreier dette seg om hva endringene er, og hvor man skal – målklarhet (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Konsekvensene for den enkelte ansatte/enhet eller avdeling vil gjøre behovet for informasjon forskjellig. Hvordan informasjon kommer ut, fra hvem og i hvilken form og mengde er av vesentlig betydning. Struktur og kultur er viktige begreper i denne sammenheng, og ledere på de laveste nivåene blir sentrale medspillere i en slik prosess. Det å gi viktig og riktig informasjonen, til de riktige personene, på en forståelig måte er uvurderlig.

### **Formell og uformell kommunikasjon**

Formell kommunikasjon beskrives som den informasjonen som følger de formelle strukturer i organisasjonen, og som er direkte relatert til organisasjonens virksomhet. Den uformelle kommunikasjonen kan være på alle nivåer, og bærer ikke preg av et fast system. Uformell kommunikasjon foregår hele tiden. Når det gjelder kommunikasjon, vil enhetlig kultur kunne effektivisere prosessene. Et felles språk kan hindre misforståelser og kommunikasjonsproblemer, og en utstrakt bruk av uformelle kommunikasjonskanaler vil føre til at informasjon flyter fritt og spres raskt. Store organisasjoner, er gjerne fysisk spredd, og avdelinger og enheter er spesialisert på fag. Som jeg har nevnt tidligere skaper dette en tilhørighet til egen avdeling og enhet, slik at man kan få en påvirkning av både struktur og kultur i forbindelse med kommunikasjonen og informasjonsflyt. Hvilke kulturelle betingelser som er det på de ulike avdelinger og enheter, gir rammene for hvordan kommunikasjonen og informasjonen, oppfattes og tolkes.

### **Fordreining av informasjon**

Fordreining av informasjon er et viktig og sentralt fenomen innen kommunikasjon. Dette dreier seg i hovedsak om beviste og ubeviste fordreininger av et budskap (Kaufmann og Kaufmann, 2005). Både sender, mottaker eller begge, kan stå for en slik fordreining av informasjonen som blir formidlet. I store organisasjoner kan dette skje ved at informasjonen skal gjennom flere ledd, på veien til målet. Beviste og ubeviste fordreininger kan oppstå ved at sender filtrerer budskapet, holder noe tilbake eller legger mer eller mindre vekt på deler av innholdet.

## 4. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valg av metode.<sup>6</sup> Metodevalg er basert på den samfunnsvitenskapelige metodelære. Valg av metode avhenger av hva man skal utforske, og hvordan man ønsker å presentere de resultatene man kommer frem til. Jeg vil her beskrive bakgrunn for valg av metode, og diskutere generaliserbarhet, realibilitet, validitet og forskningsetikk.

### 4.1 Bakgrunn for valg av metode

Kvalitativ metode ble valgt for dette arbeidet. Forskningsspørsmålet var avgjørende for den metode jeg valgte. Jeg har benyttet Kvale og Brinkmann som referanser i dette kapittelet. Utgangspunktet for forskningsspørsmålet var enhetsleders oppfatning av endringer i egen organisasjon, knyttet til eget arbeid som leder. Det er derfor valgt en metode som får frem dybdebeskrivelser av informantenes særegne beskrivelser og meninger. Et semistrukturert intervju er et intervju der man benytter seg av både faste og tilpassede spørsmål. Informanten var kjent med tema, og intervjuet var styrt med hensyn til temaer som skulle berøres. Intervjuguiden ble benyttet, men spørsmålene i intervjuguiden ble som en støtte for intervjuer underveis, og ble ikke fulgt slavisk. Noen spørsmål ble utelatt, og andre spørsmål kom naturlig til i dialogen.

Når man ønsker å gå i dybden på det som skal utforskes, er kvalitativ metode ofte et naturlig valg. Man ønsker å komme nært inn på en person som kjenner til det fenomenet man ønsker å vite mer om, og som man mener er av betydning i forhold til det man ønsker å belyse. Ved å benytte et semistrukturert intervju, åpner man for informantenes ulike oppfatninger av innholdet i et spørsmål. Man gir informantene mulighet til å komme med informasjon, som man i utgangspunktet ikke selv hadde reflektert over i forkant. Dette gjør hvert intervju spesielt, og gir innholdet i intervjuene en særegenhet ved at det nettopp åpner for denne ulikheten i hva informantene legger i spørsmålene. Intervjuer kan ved denne fremgangsmåten få en rikere beskrivelse av tema, og nyanser i informantenes ulike ståsted, vil klarere komme frem.

---

<sup>6</sup> Ordet metode, kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei til målet, *planmessig fremgangsmåte* (Store norske leksikon).

## 4.2 Utvalg og fremgangsmåte

Prosessen startet med å sende senterleder og avdelingsleder spørsmål om godkjenning. Etter godkjenning fra disse, måtte OUS søkes om tillatelse på eget skjema, der prosjektbeskrivelse, intervjuguide og samtykkeskjema måtte vedlegges. Godkjenning ble innvilget, veileder ble holdt orientert i prosessen, og arbeidet kunne starte. Det ble ikke sendt søknad til REK<sup>7</sup>, da dette ikke ble vurdert nødvendig på grunnlag problemstilling.

Informantene ble valgt ut på bakgrunn av sin rolle som enhetsleder i de ulike avdelingene i senteret. Det var en fordel at de hadde noen års erfaring, og de som ble intervjuet hadde alle vært ansatt i OUS før fusjonen i 2009. Jeg ønsket å intervju personer som representerte de ulike avdelingene i senteret. To av avdelingene i senteret er DPS avdelinger med døgn- og poliklinisk behandlingstilbud, jeg valgte ut en av disse, samt de tre andre. Totalt ble altså fire av fem avdelinger kontaktet. En av de fire avdelingene er likevel ikke omfattet av undersøkelsen, da det ikke var mulig å få til intervju innenfor de tidsrammene jeg hadde. Jeg startet med et pilotintervju, der jeg kontaktet en enhetsleder i egen avdeling, også dette intervjuet er i sin helhet benyttet i oppgaven. De fire andre informantene fikk jeg gjennom kontakt med de ulike avdelingslederne i senteret. Tre av disse ble direkte utpekt av avdelingslederne på de respektive avdelinger, og en kontaktet jeg selv. Informantene bestod av to kvinner og tre menn, i alderen 35 til 62 år. Fire av fem hadde lederutdannelse, og ledererfaringen varierte mellom 2,5 år og 14 år. Intervjuene foregikk på informantens arbeidssted, etter eget valg. Det å møte informantene på eget arbeidssted, gjorde det lettere å få gjennomført intervjuene i en travel hverdag. Intervjuene varte fra 45 minutter og opp til 1 time. Alle informantene skrev under et samtykkeskjema de hadde fått tilsendt på forhånd, der det ble informert om behandlingen av informasjon, anonymitet og oppbevaring og behandling av informasjonen frem til avsluttet studium. Alle intervjuene ble tatt opp på minidisk, og de ble transkribert ordrett, umiddelbart etter hvert intervju. Jeg stod selv for gjennomføringen av alle intervjuene og all transkribering i etterkant. Alle informantene ble tilbudt å lese det transkriberte materialet i etterkant, noe to av dem takket ja til. All informasjon om informantene, det

---

<sup>7</sup> REK – De regionale etiske komiteer for medisinsk og helsefaglig forskning



transkriberte materialet og opptakene, har hele tiden blitt oppbevart etter gjeldende regler, og med vaksomhet.

### **4.3 Generaliserbarhet**

Dette er en liten oppgave innenfor et stort og omfattende fagfelt. Utvalget er begrenset til en liten del av en svært stor organisasjon, og kan derfor ikke regnes å være representativ for organisasjonen som helhet. Det man kan tenke seg, er at noen av funnene er overførbare, da dette går på systemnivå, og endringene som gjøres gjelder hele organisasjonen.

### **4.4 Reliabilitet**

Reliabiliteten (påliteligheten) i forskningsstudier er av stor betydning. Jeg har selv stått for alle intervjuene, og transkribert dem ordrett av opptakene. Spørsmålene har jeg forsøkt å holde så åpne som mulig, for å unngå påvirkning av egne standpunkt og meninger gjennom ledende spørsmål, og bekreftende eller avkreftende meningsytringer. Når det kommer til egen rolle, og ansettelse i samme organisasjon, kan jeg ikke se bort fra, at dette har påvirket situasjonen. Egne holdninger og meningsytringer i intervjusituasjonen, kan ubevisst ha forekommet, gjennom kroppsspråk og non verbal kommunikasjon.

Spørsmål til informantene, informantenes oppfattelse av intervjuer, kunne man også tenke seg kunne hatt karakter av en mer åpen dialog, ved en intervjuer utenfor organisasjonen.

### **4.5 Validitet**

*Validitet*, gyldighet; i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (store norske leksikon). Validitet sier noe om undersøkelsen undersøker det den sier den skal gjøre.

Å validere er å stille spørsmål. Man stiller seg spørsmål gjennom hele prosessen, fra man starter til det ferdige produkt kan legges frem (Kvale og Brinkmann, 2010).

Validiteten skal i følge Kvale og Brinkmann fungere som en prosess under hele prosjektet, og skal ikke være noe man oppsummerer til slutt. Informantene har hatt mulighet til å lese gjennom det transkriberte materialet. Jeg har forsøkt å tolke det materialet informantene har kommet med, i den kontekst det var ment å være. Jeg har så knyttet dette opp til de teoretiske rammene jeg har valgt å fokusere på i oppgaven.

## 4.6 Etikk

All forskning må underordne seg juridiske retningslinjer og etiske prinsipper. Det som er viktig i denne type undersøkelse, er at informantene føler seg beskyttet, og at det de sier ikke kan bli gjenstand for negative konsekvenser i ettertid. Informantene har underskrevet på et samtykkeskjema, der det blir beskrevet hvordan informasjonen blir oppbevart og behandlet underveis, frem til det blir makulert etter kandidatens ferdigstillelse av oppgaven. Informantene er anonyme, og kan ikke spores uten kandidatens og informantens samtykke.

Informantene har med dette samtykkeskjema sagt seg villig til å være med på intervjuet, og har selv kunnet bestemme i hvor stor grad de har villet utdype de ulike spørsmålene. Dataene er gjengitt i en slik form at de ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoners utsagn, og derfor ikke være mulig å kjenne igjen for andre enn intervjuer og informant.

Etikk er en viktig del av en slik oppgave av flere grunner. Forsker og intervjuobjekter kan av flere grunner oppleve etiske dilemmaer både underveis i planleggingen, i intervjuet, og i ettertid. Samtykke skal innhentes av organisasjonen, samt intervjuobjektene og det skal gis informasjon om prosjektets innhold, målsetting og distribusjon i etterkant. Dette er informasjon som må klargjøres for alle involverte parter, og samtykke skjema skal underskrives og godkjennes. Det skal også informeres om at dette er frivillig, og at man når som helst kan trekke seg / avslutte samarbeidet.

## 5. Presentasjon av funn

Intervjuguiden er utgangspunktet for de funnene jeg har systematisert. Jeg tar utgangspunkt i de fenomenene som utmerket seg i intervjuene, og velger å starte med en overordnet beskrivelse, der jeg sier noe om hva, og innenfor hvilket område, enhetslederne har følt de største endringene siden 2009. Jeg velger deretter å dele opp informasjonen i ulike kategorier, slik at jeg kan se nærmere på disse fenomenene.

Funnene vil ha sider som berører flere av kategoriene, men dette er en del av helheten i problemstillingen. Jeg forsøker å knytte det opp til den kategorien jeg mener er mest talende og beskrivende for den sammenhengen informantene mente det skulle være i.

### 5.1 Endring

Da jeg spurte informantene om hvordan endringene i OUS hadde påvirket dem, fikk jeg mange ulike svar. Informantene følte endringene var innenfor flere områder, og at det var vanskelig å beskrive dem ved å fremheve ett spesielt område. Jeg vil starte med å se på de områdene som syntes å utpeke seg i materialet fra informantene, for så å se nærmere på de fenomenene hver for seg. En informant sier:

*”Det har blitt mye mer å gjøre, fordi vi har fått et større nedslagsområde geografisk. Vi har fått et større trykk, og dette er mest synlig i det daglige arbeid. . Vi har fått et større nettverk å forholde oss til”. (3)*

Dette sier noe om organisasjonens størrelse, nettverk og utfordringer. Alle informantene hadde fått et større nettverk å forholde seg til etter endringene. Kontaktnettet hadde økt både internt i organisasjonen, og eksternt i forhold til nye og flere samarbeidspartnere. En annen informant beskriver endringene slik:

*“Jeg oppfatter endringene som ganske omfattende, det har vært mye endringer, både på overordnet nivå, og avdelingsnivå, vi har blitt mye større” (4).*

Her beskriver informanten endringer både internt på enheten, og eksterne endringer knyttet opp til organisasjonene form og størrelse. Flere endringer som går parallelt, på de ulike nivåene både internt og eksternt. Alle informantene var berørt av organisasjonens endrede struktur, med et ledernivå til. En av informantene sier:

*"Vi har jo fått et ledernivå til. Jeg ser mindre til min nærmeste leder". (3)*

Informanten påpeker at tilgjengeligheten til ledernivåene over, opplevdes som mindre. Følelsen av å ha mindre kontakt med leder, gav også følelsen av å ha mindre innsikt i organisasjonen som helhet. Alle ledernivåene var preget av det økte tidspresset, og det virket som det var mindre kontakt nedover i organisasjonen.

En annen informant nevnte også de ulike arbeidsverktøyene som hadde blitt endret i løpet av de siste to årene. Informanten sier:

*"Det er på systemnivå vi merker de største endringene. Men vi vet også det vil komme større endringer... dersom det blir slik de tidligere har bestemt". (4)*

Denne uttalelsen fra informanten er todelt. Den går på de systemene som allerede er innført, men også på endringene de vet skal komme, og som er en del av den mangeårige prosessen OUS er i. Dette dreier seg i stor grad om målklarhet, organisasjonens strategier og tidsrammene de opererer innenfor.

En annen informant bekrefter uttalelsene knyttet til de ulike arbeidsverktøyene og de nye IKT systemene. Informanten sier:

*"Det har kommet mange oppgaver i tillegg. De største endringene er jo alle disse skjemaene på systemnivå". (1)*

Økningen i arbeidsmengde blir særlig knyttet opp til administrativt arbeid. Det er der de største endringene har kommet, og det er det som er mest tidkrevende. Informanten sier:

*"Arbeidsmengden har økt betraktelig, og det er mer, mye mer administrativt arbeid." (5)*

En av informantene sier noe om organisasjonens overordnede målsetting, styringsdokumenter og strategi. Det var viktig at de er der, men de blir mest brukt i forbindelse med nyansettelse, på seminarer og i "festtaler". Det er nærheten til det kliniske, produksjonen i organisasjonen de er opptatt av. En av informantene sier:

*”Det hender at de ansatte referer til de, men de må omregne dette til mer håndfaste ting, som de kan bruke i hverdagen, de er mer opptatt av faglige ting” (2)*

Når jeg spør om eierskapet og engasjementet til de overordnede planer og strategier svarer en av informantene:

*”Folk distanserer seg på grunn av avstanden, lojaliteten til organisasjonen endres. De tenker ikke OUS... de tenker enheten” (1)*

Det som kjennetegner store organisasjoner er kompleksiteten. I endringsprosesser vil de fleste områder bli berørt, og dette viser de uttalelsene informantene kom med i avsnittet over. Hvordan organisasjonen velger å formalisere myndighet, er viktig i forhold til det ansvaret de ulike nivåene i organisasjonen skal ha. I OUS har man valgt å delegere dette ansvaret ned på enhetsledernivå, men med klare rutiner og retningslinjer for gjennomføring. Jeg vil nå se nærmere på de ulike områdene informantene har vært inne på i avsnittet over.

## **5.2 Administrative oppgaver**

Informantene gav sterkt uttrykk for at det hadde påkommet mer og flere administrative oppgaver etter endringene i 2009. En av informantene sier:

*”De administrative oppgavene har økt i mengde. Før var jeg mye mer ute i miljøet... nå sitter jeg veldig mye foran PC, og jeg tenker på jobb i fritiden...det gjorde jeg ikke før” (1)*

Denne uttalelsen fra informanten har flere aspekter ved seg. Økt administrativ arbeidsmengde, som betyr mindre muligheter til å arbeide klinisk, og en følelse av å bruke mer tid på fritiden til å tenke på jobb. For enhetsledere på dette nivået, med ansvar for helheten, innebærer dette en stor grad av arbeidsoppgaver knyttet til administrasjon og kontroll fra nivåene over. En av informantene sier noe dette:

*”Det har blitt mer kontroll, mye mer kontroll på detaljer”. (3)*

Informantene ble spurt om hvordan de mente de administrative oppgavene påvirket deres hverdag. To av informantene sier:

*”Tidsbruken til ledere er nå så oppbrukt av administrative oppgaver, så jeg har et minimum igjen av tid til å lede”. (5)*

*”De administrative oppgavene går på bekostning av tilgjengelighet, fordi det nå er de som må oppsøke meg, mer enn jeg kan oppsøke de” (4)*

Disse uttalelsene viser til at informanten føler seg mindre tilgjengelig for de ansatte. Det er mindre tid som kan brukes i miljøet, og dette skaper en følelse av å miste noe viktig. Det å se, føle på stemningen, alle disse oppgavene som ikke kan måles, men som er viktig for en leder.

En annen informant, synes rapporteringene er en forbedring i forhold til det som var tidligere. Det ligger til stillingen som leder, og man trenger dette for å ha oversikt, det helhetlig ansvaret. Informantene sier:

*”Nå må vi jo rapportere til avdelingsleder hver måned. Jeg synes det er en forbedring. Jeg tenker at jeg må ha denne kontrollen, når jeg har budsjettansvar. Jeg synes det er et bedre system, men jeg bruker mer tid på det da...” (1)*

Informanten bekrefter allikevel, at det går på bekostning av tidsbruken til andre oppgaver. En annen informant bekrefter dette, og sier også noe om at forklaringene de gir til nivåene over, at det i stor grad blir lyttet til og tatt hensyn til. Informanten sier:

*”Det er greit at de stiller spørsmål, at de følger med. Og når vi svarer, føler jeg vel ofte at de tar imot de svarene og sier OK. Jeg synes vi har en OK dialog, jeg opplever egentlig det. Det er jo det man hele tiden ønsker, man ønsker å bli hørt, man ønsker å samhandle”. (2)*

Informantene er enige om nødvendigheten av å kontrollere, ha oversikt. Det er viktig å vite hva som ligger bak tallene og statistikkene de får, og kunne vite noe om årsakssammenhengen. Den ene informanten påpeker dialogen med nivåene over, som er viktig i forhold til å skape forståelse for det man driver med i enhetene.

Det er derimot ikke alltid man forstår hva som blir etterspurt. Det kan være uklart, og noen mener de har lite igjen for det. Det er spørsmål om mye de aldri får noen tilbakemeldinger på. Målet er uklart, og det er til dels vanskelig å besvare. En av informantene etterspør og påpeker rasjonale bak denne økte rapporteringen, og sier:

*”Hvorfor de etterspør det... jeg vet ikke hva de skal med det engang. De har jo tilgang på alt i systemene selv, det er bare å trykke på knappen” (5)*

En annen av informantene påpeker dette med avvik, at det hadde vært bedre om de fikk beskjed når det var avvik fra de målene de hadde. Dette hadde gjort det enklere å forholde seg til, og det ville ført til mindre unødvendig rapporteringer. Informanten sier:

*”Jeg får inntrykk av at de skal kvalitetssikre at vi faktisk har oversikt, men jeg tenker jo at det er de stedene som ikke har kontroll eller er utenfor normalområdet, som bør rapportere. Istedenfor blir alle pålagt dette, og det stjeler mye tid” (4)*

Informantene påpeker tidsbruken, og en av informantene mener dette kan gjøres på en mer effektiv måte, slik at de kan bruke tiden til andre ting. De skal fortsatt ha kontroll og oversikt, men andre kunne utført selve oppgaven, slik at de kunne kontrollert i ettertid at det stemte, før de sendte det fra seg. Informanten sier:

*”Jeg tror det er mye å hente i at man dedikerer personer til klinikker eller senter, sånn at de holder i sakene, utfører dette på en korrekt måte. Jeg tror det ligger mye synergieffekter i en slik disponering av ressurser. At de som kan dette, også utfører det.” (5)*

Dette kunne frigjort mye tid for leder, og rapportene hadde vært kvalitetssikret på en bedre måte. Det kommer frem i intervjuene, at flere av informantene synes de administrative systemene er vanskelige å forstå, og at det er mye tid som går vekk til feil knyttet til selve systemet. En av informantene sier:

*”Jeg synes de administrative systemene vi har nå er fryktelig vanskelig” (3)*

Flere av informantene kom inn på de ulike rapporteringer og uttalelser de skulle komme med, og at det kom ut i seneste laget. Det var korte frister, hvis man tilfeldigvis var borte på kurs en dag, ville man ikke rekke å levere. En av informantene sier:

*”Jeg irriterer meg over at vi får beskjed om å uttale oss om ulike ting, på veldig kort varsel, det har ofte ligget lenger opp i systemet, og når vi får det, skulle det vært levert i går” (3)*

*”Arbeidsoppgaver fra nivåer langt over, med korte frister... skaper stress”. (5)*

En annen av informantene lurte på hvor alt blir av, hvor det de bruker masse tid på å fylle ut havner. Informanten sier:

*”Vi blir jo bedt om å rapportere på en rekke ting... så forsvinner det... eller man sender det fra seg, og ser det aldri igjen, slik er det av og til. Man får ikke alltid så mye ut av disse resultatene og statistikkene som enhetsleder, men når man skal ha totalansvar for en enhet, må man jo også vite noe om økonomien. Man må ha litt grunnleggende kunnskap om dette.”*

Manglende tilbakemeldinger fører til at de synes oppgavene de utfører ikke alltid er meningsfulle. Det å utføre oppgaver man ikke ser resultater av, og bruker masse tid på, gjør noe med motivasjonen, og dette er lite tilfredsstillende for lederne. Det å bli sett, er en viktig motivasjonsfaktor. Det vil gjøre arbeidet betydelig enklere og mer forståelig, hvis lederne fikk klarere beskrivelser av både mål og fremgangsmåte, samt en tilbakemelding på det oppdraget de hadde gjort. Den økte mengden rapporteringer er i stor grad knyttet til organisasjonens struktur, og det at ansvar er delegert nedover i systemet, mens støttefunksjonene er sentralisert. Ledere på enhetsnivå, vil ha mye oppgaver knyttet til administrasjon, dette ligger i det enhetlige ansvaret de har. Det operative nivået er mindre utadrettet enn nivåene over, og dette medfører en større byrde knyttet til administrative oppgaver. Enhetsleders viktigste funksjon er å ivareta oppgavene de har knyttet til enheten.



### 5.3 Ledelse

Alle ledere vil ha sin egen oppfatning av hva de legger i lederrollen, og hvilke lederaktiviteter de mener er de mest sentrale i det arbeidet de skal utføre. For enhetsledere på nivå fem, vil det være mye begrensninger knyttet til det handlingsrommet en leder har. Det som allikevel er nyttig å se på er hvordan ledere selv oppfatter sin situasjon rundt rollen som leder. Hva de merker er de største utfordringene ved å lede en enhet på nivå fem, i denne organisasjonen. Hvordan dette har endret seg de siste to årene. Jeg spør lederne om hva de legger i begrepet ledelse, og hva det betyr for dem. Informantene sier:

*”Det jeg tenker med ledelse er at jeg har hovedansvaret, ... administrere enheten, slik at den blir organisert og tilrettelagt best mulig for de ansatte, og ivaretar pasientbehandlingen” (1)*

*”Ledelse betyr å ha totalansvaret for min enhet. Legge til rette for at de ansatte skal kunne gjøre det de er best til”(2)*

*”Ledelse betyr å få frem det beste i mine medarbeidere, til det beste for mine pasienter. Drive ting fremover, få det til. Få frem det gode, få folk til å vokse, stimulere folk til å komme videre.” (3)*

Informantene sier her noe om det helhetlige ansvaret de har som enhetsledere. Det er pasienten som er i fokus, og alt de gjør er rettet inn mot det som er kjernen i sykehusets produksjoner, som er pasientene. En av informantene sier:

*”Jeg er bekymret for pasientene, fordi det er så spredt... bekymret for pasientforløpene, at pasientene blir så oppstykket, den ene lidelsen skal behandles her, mens den andre lidelsen de har, skal behandles på et annet sted, langt vekk” (3)*

De er opptatt av kvaliteten i det tilbudet de gir til pasienten, men også opptatt av at de som arbeider der skal følges opp. Trivselen til de ansatte, kvaliteten på det tilbudet de gir, og de ansattes mulighet til faglig og personlig utvikling. En av informantene sier:

*"Kontakten med personalet, den daglige drift, tilstedeværelse, samt tilstedeværelse i det klinisk, er viktig for meg." (5)*

Avstandsbegrepet er sentralt, når vi kommer inn på hvordan organisasjonens størrelse gjør noe med kunnskapene om enhetenes drift, i det store hele. En av informantene sier:

*"Når de sitter så langt unna, mister de den kunnskapen... jeg må sikre det faglige. Denne kunnskapen er det jeg som sitter på, avstand gjør det mer skjørt". (3)*

En annen av informantene sier:

*"Jeg lurar på om det vet hva vi driver med... hva vi gjør" (1)*

I intervjuet kommer det frem, at nærheten til klinikken er viktig for informantene. Alle informantene er inne på dette i løpet av intervjuet, og de mener dette er en viktig del av deres arbeid som enhetsledere. Informantene sier:

*"Jeg liker å være tilstede, være tilgjengelig. Jeg mener jo at det er veldig mye opp til en selv, hva man legger i rollen. Jeg tror at man skal være, på det lave nivået vi er, ganske klinikknær, for å kunne ha kontroll på hva som skjer her." (2)*

En annen informant bekrefter dette med å være tilstede, at det har en verdi i seg selv, da man fanger opp det indre livet i enheten, og kan se hvordan enheten fungerer i det daglige. Informanten sier:

*"Verdien av å være tilstede der avgjørelser blir tatt, bare være midt ute blant pasienter og personalet har stor betydning" (4)*

Når jeg etterspør hvordan de ansatte merker endringer, sier de:

*"De savner meg ute i miljøet, de gjør det... men døren er åpen, så de kommer ofte inn. De trenger råd, veiledning og oppfølging... og det kan jeg gi dem". (1)*

Lederne har tidligere gitt uttrykk for behovet de har for mer tilstedeværelse. Jeg spør hva de ville brukt tiden til, hvis presset hadde vært mindre. Informantene svarte da at det gikk på samhandling med de ansatte, mer tilstedeværelse i enhetene, gjøre ting de følte de aldri fikk gjort godt nok, bedret kvaliteten. En av informantene sier:

*"Jeg ville brukt mer tid på verneombud, tillitsvalgt og den biten der. Brukt mer tid til å prate med folk". (3)*

Et av spørsmålene gikk på hvordan arbeidsdagen var. En av informantene sier:

*"Tiden er veldig fragmentert, det er litt tid nå, og litt tid da..." (4)*

Denne uttalelsen sier noe om leders ulike aktiviteter, og at det er mange ulike oppgaver i løpet av en dag. Mye av dette er planlagt, men en stor del er ad hoc oppgaver og ulike former for kommunikasjon internt og eksternt. En av informantene sier:

*"Det er en blanding av ad hoc og planlagt arbeid, og slik må det være. Hvis man bare skulle sittet og gjort rutinepregede arbeidsoppgaver hele dagen ville dette ha vært veldig kjedelig...det må jo være en balanse." (2)*

Jeg spør hvordan de føler at de blir sett og hørt av nivåene over., og hvilke muligheter og utfordringer lederskapet gir dem. En av informantene sier:

*"Jeg opplever at vi blir sett... av mitt nivå, og ett opp. Men videre opp, så synes jeg det er ganske stor avstand" (4)*

En annen av informantene sier:

*"Jeg tenker jo at det er forholdsvis låste rammer på den ene siden. På den andre siden er det ganske stort spillerom på lokalplan, for hvordan man ønsker å drifte innenfor disse rammene. Som leder må man organisere seg sånn, at det er rom for å gjøre andre ting... ikke bare sitte foran PC". (2)*

Informanten sier her noe om det handlingsrommet ledere har, innenfor de gitte rammer. De ulike ledere vil se dette forskjellig, og mulighetene i enhetene vil også variere. En annen informant kommer inn på dette med å skape forståelse for den samlede oppgaven enheten har, og at de skal jobbe sammen, skape noe sammen. Informanten sier:

*”Det skal mye til for å bevege en masse, skape forankring hos de ansatte, dette krever at lederteamet står sammen, slik at enheten ikke blir drevet etter mitt hode, men etter vårt hode, vi er nødt til å meisle ut dette sammen... få flere med på laget, proaktive medarbeidere” (5)*

Informanten påpeker her på viktigheten av å ha ansatte som er med å dra i samme retning. Det at alle ansatte ser mulighetene, har engasjement og forståelse for enhetens mål, skaper en felles plattform. Noen av informantene hadde ikke ansvar for alle faggrupper knyttet til enheten. Profesjon og autonomi til faget, kunne gjøre dette til utfordrende øvelse, hvis man ikke hadde en klar formening om hvordan man skulle løse utfordringer fag versus helhetlig ansvar. En av informantene sier:

*”Det hadde nok på mange måter vært lettere hvis alle var under en leder, samtidig kreves det samarbeid uansett hvilken profesjon og nivå de ulike ansatte befinner seg på. Man må samarbeide med de man til enhver tid har, og finne en felles plattform for hvordan vi sammen skal drive enheten.” (5)*

Lederne hadde stort fokus på tilstedeværelse i miljøet. Dette viste seg ved flere uttalelser fra informantene. Det var viktig for dem å være en del av fagmiljøet, og være med både som bidragsytere i enheten, og i interne og eksterne spørsmål knyttet til fag.

*”Jeg ønsker å være tilgjengelig, og samtidig tydelig... hvis ting er i ferd med å bevege seg inn på feil spor.” (2)*

## **5.4 Arbeidsverktøy og støttestab**

Informantene sier her noe om de endringene og erfaringene de har knyttet opp til arbeidsverktøy og støttestab. En av informantene sier:

*”Det er vanskelig å nå frem til de som kan gi hjelp. Jeg blir gal av å sitte og vente i telefonen en halv time... for så å høre – ikke legg på du rykker lenger frem i køen, jeg kommer ikke videre i arbeidet. Man legger ned de tjenestene som var i sykehuset, det er sentralisert, og man har ikke de kontaktene lenger. Gi oss arbeidsredskaper som er hensiktsmessig. Jeg bruker mye tid på å lete i systemene” (3)*

En annen av informantene uttaler seg slik:

*”Systemene har blitt mer stingnert og mindre personlig. Mye har blitt outsorca, det har på en måte blitt fremmedgjort, det har blitt mer avstand. Det jeg opplevde som lederstøtte, er nå formalisert i en programvare, som oppleves som et fysisk filter – et gitter, som holder meg tilbake”. (5)*

Disse uttalelsene er spesielt knyttet opp til et av arbeidsverktøyene som ble innført i 2009, kalt Personalportalen. Personalportalen, et system man på enkel måte kan si erstatter den ”gamle” personalmappen, der all informasjon knyttet til hver enkelt ansatt skal inn. Enhetsledere sitter daglig og oppdaterer informasjon i dette systemet. Systemet har nå vært i drift i drøye to år, og en av informantene sier:

*”Det er mye feilmeldinger. Mye feil med lønn, skjemaer. Skjemaer blir sendt frem og tilbake, ... det er et tungvint system, personalportalen. Men jeg har jo dokumentasjon på ting, så det er mye bedre. Men jeg bruker mye tid på det” (1)*

En annen av informantene bekrefter det positive ved systemet. Informanten sier:

*”Det som tar tid er svikt i datasystemene, sårbarheten i systemet... men arbeidsverktøyene har også blitt bedre, fungerer bedre nå ”. (4)*

Avstand skaper mer avstand, og dette gir informantene inntrykk av i intervjuene. Standardiseringen av arbeidsoppgavene, og den tilsynelatende mindre fleksibiliteten man finner nå, fremfor tidligere, gjør enhetsledernes følelse av avstand større. Dette skaper en grad av fremmedgjøring av det som i utgangspunktet skal være lederstøtte. En av informantene sier:

*"Tidligere var støttestab med HR, økonomi og andre rådgivere nærmere. En sentralisering av disse støttefunksjonene, har gjort opplevelsen av avstand større." (3)*

Informantene føler at dette kompliserer hverdagen. De får følelsen av at de er mer alene om oppgavene, og de får liten grad følelsen av mestring når de sitter fast, og ikke når frem til de som kan bistå dem. Informantene knytter dette opp til tidligere erfaringer, der de hadde nærmere kontakt og samarbeid med de ulike støttefunksjonene i organisasjonen. Sentralisering og outsourcing, har gitt en økt følelse av avstand, og mindre muligheter til direkte kontakt. En annen informant bekrefter dette med å si:

*"Jeg bruker mer tid på å frustrere meg, fordi systemene ikke fungerer". (3)*

Det er allikevel aldri så galt, at det ikke er godt for noe. En av informantene sier:

*"Det som er positivt opp i alt dette, er jo at jeg lærer av dette. Jeg har jo lært meg mye om HR, så snart kan jeg gå inn som HR personal, istedenfor leder". (5)*

## **5.5 Kommunikasjon**

Endringer i organisasjoner vil påvirke kommunikasjonsprosessene på ulike områder. Både når det kommer til måtene å kommunisere med hverandre på, kommunikasjonskanalene, men også kommunikasjonsnettverket. Informantene har i intervjuene beskrevet noe av det de mener har endret seg etter ny organisering. En av informantene sier:

*"Det er for mye diskrepans i informasjonen". (5)*

Informanten mener det er for mye ulike beskjeder, man får informasjon om ulike tidsaspekter knyttet til implementering av ulike endringer, for så å få beskjed om at de utsettes, og ikke kan skje som planlagt allikevel. Dette skaper usikkerhet hos enhetslederen, og det blir en avveining om hva man skal informere videre om. Det er ikke ønskelig å skape ytterligere usikkerhet hos personalet, så enhetsleder står mellom barken og veden. Det er vanskelig å styre mot fastsatte mål, når informasjonen oppfattes som sprikende. Jeg spurte informantene om de fikk nok informasjon, dette var det delte meninger om. Informanten sier:

*”Jeg synes jeg får mye informasjon jeg, mer enn jeg klarer å ta inn over meg” (3)*

Dette handler om den voldsomme mengden og flyten av e-post, og informasjon som legges ut på OUS sine nettesider for ansatte. Mye informasjon blir distribuert til alle, og ikke alt er like viktig, og av like stor interesse. Det er lett at mail bare blir videresendt i systemet, uten at noe blir sortert underveis. Faren ved dette er at man ikke ser på alt, og dermed kan gå glipp av viktig informasjon. En annen av informantene sier det ikke er nok, og at de skulle vært mer direkte informasjon. Informanten sier:

*”Jeg synes ikke jeg får nok informasjon. Det å lese en teori er en ting, mens praksis er noe annet. Informasjonen kan skape uro, den er uklar og tildekkende. Jeg tenker at de kunne kommet og møtt oss litt... ikke bare at vi fikk nyhetene gjennom dagsrevyen”. (1)*

Kommunikasjonsmønsteret er endret, avstanden og strukturen i organisasjonen, gjør at det er mindre ansikt til ansikt kommunikasjon enn tidligere. Dette gjør at avstanden føles større, og det kan lett skape rykter og tvil rundt det som tidligere er bestemt. Informantene forteller om avgjørelser som blir tatt på overordnet nivå, men som de ikke føler blir videresendt nedover i systemet. De hører det på nyhetene, eller ser det på dagsrevyen før det kommer som informasjon til de ansatte. Det å tenke over ulike måter å kommunisere med hverandre på er viktig i alle organisasjoner, men spesielt viktig i endringsprosesser, der man skal styre mot nye mål. Noen av informantene gir uttrykk for at de ønsker tydeligere informasjon om saker som er direkte knyttet til deres drift, og en tetter oppfølging av nivåene over. En av informantene sier:

*”Jeg informerer så godt jeg kan... det er avstanden som skaper den største utryggheten. Jeg sier vi skal vente til det er noe konkret. De må prate om det som angår oss, det må spesifiseres i den store sammenhengen. Man kan ikke informere om det samme på to ulike steder med ulik drift” (3)*

Informanten kommer her inn på noe av det særegne ved kommunikasjon. Dette handler om hvordan man mottar informasjonen, om man har tillit til den informasjonen kommer fra, og muligheten til å etterspørre uklarheter. Dette lar seg ikke gjøre når man har en stor grad av enveiskommunikasjon i organisasjonen. En av informantene sier:

*”Føringer ovenfra styrer jo i stor grad. Jeg tenker ofte at jeg er en slags buffer... jeg får jo en del informasjon, men jeg er ganske bevisst på hva jeg går ut med. Det er viktig at de ansatte får informasjon... men dette kan jo endre seg i løpet av en uke. Jeg prøver å ikke spre usikkerhet og frykt, samtidig som vi må lære å leve med denne usikkerheten”*

Ved uklar eller manglende informasjon kan det, som en av informantene påpeker, skape uro og en form for uformell kommunikasjon, som ikke er til organisasjonens beste. En av informantene sier:

*”Rykter går som ild i tørt gress, og når det er overforbruk av penger, og vi ikke har fullt belegg. Det er dette som skaper spekulasjoner, jeg kan jo ikke si at jeg garanterer at vi har livets rett i evig tid...” (3)*

Det å gi riktig informasjon, og tilstrekkelig informasjon er krevende i en stor organisasjon. Det vil alltid være ulike behov, og ikke alltid tilstrekkelig med en måte å informere på. Informantene gir gjennom intervjuene en bekreftelse på at det er behov, for ulik informasjon til ulik tid. Dette sammen med en nærere kontakt med de som sitter på den sanne informasjonen. Informantene savner en mer målrettet informasjon, som de kan nyttiggjøre seg og bringe videre nedover i systemet.

## **5.6 Organisasjonens mål strategier og styringsdokumenter**

Jeg spurte informantene hva de tenkte om overordnede styringsdokumenter, mål og strategier i OUS. Hvordan de så på det, hvordan de som enhetsleder og ansatte forholdt seg til disse. En av informantene sier:

*”Verdiene er viktig å presentere, det er viktig at de nyansatte vet verdiene i organisasjonen” (3)*

En av informantene gir uttrykk for følelsen av mindre eierskap og engasjement i dette enn tidligere. Dette var ikke fordi man ikke ønsket, men fordi man ikke fikk anledning til å påvirke.



*”Jeg vet ikke helt hva som ligger i det... det er langt unna, og jeg vet ikke helt hvordan jeg skal forholde meg til det. Før viste jeg godt hva som ble sagt og gjort... visjoner mål og sånne ting” (1)*

Disse uttalelsene fra informantene sier noe om forankring og engasjement i de styrende målene og strategiplaner for organisasjonen. Mål og strategiske planer for en organisasjon, skal være en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen og Thorsvik 2002 s. 42 ). Målene sier noe om hvor man vil, og strategiplaner sier noe om hvordan man skal nå disse målene. Dette kan synes noe uklart for informanten. En annen av informantene sier:

*”Jeg skjønner hva de vil... og at det er en nødvendig prosess” (4)*

Det de synes å mangle er en bedre og klarere formidling av hva disse endringene vil medføre for dem, på klinikk og enhetsnivå. En av informantene sier:

*”De skal bygge nytt, men så skal de også legge ned... det drar i hver sin retning synes jeg” (1)*

Det kan synes som informanten mener det er en del motstridende informasjon, og det skaper en grad av usikkerhet. Om dette bunner i uklarheter fra organisasjonens side knyttet til mål for klinikken, eller om det er svikt i kommunikasjonen, er vanskelig å si. En av informantene sier:

*”Spørsmålet er jo om det lar seg gjennomføre innenfor den tiden man har satt seg” (4)*

Ville man holde tidsplanene, ville man gjøre de endringene som hadde blitt sagt skulle gjøres. Og ville OUS holde tidsplanene fremover knyttet til omstillinger, sammenslåing, nybygg og flytting. De ligger en bakenforliggende tvil i disse budskapene, og dette bekrefter en annen informant ved å si:

*”Vedtatte planer har blitt endret så ofte, at man mister tillit til organisasjonen” (5)*

På direkte spørsmål vedrørende størrelsen og omfanget av organisasjonen, svare informantene:

*”Avstandene er så store, både geografisk og organisatorisk. Det føles mindre gjennomskiktig. Jeg tenker på de som bestemmer... jeg lurere på om de vet hva vi gjør? Jeg ser ikke de samme resultatene som jeg gjorde tidligere, når jeg kommer med forslag. Jeg tror vi hadde mer påvirkningsmuligheter og mulighet til å uttale oss før” (1))*

To andre informanter sier:

*”Jeg tenker at det er for stort... Det er en treghet i systemet, fordi det er så stor. Systemene har blitt mer stingnert og mindre personlig”(4)*

*”Stor avstand fra et overordnet plan, og det som skjer på lokalnivå” (2)*

Informantene sier noe om størrelsen på organisasjonen, og den følelsen av avstand de føler. Avstanden til beslutningstakerne føles lenger unna, og de opplever at de har mindre innsikt og påvirkningsmuligheter i organisasjonen, etter at det ble endringer. Dette kjennetegner store offentlige organisasjoner, der beslutninger gjøres på det politiske plan, og avstanden opp i systemet er styrt av en stor grad av formalitet og hierarki. (Strand, 2010).

Når det kom til påvirkning på avdelings og enhetsnivå, følte de det derimot annerledes. De følte at de ble hørt og sett, av egen leder. Og de mente de hadde nokså stor frihet innenfor de rammene de fikk. To av informantene sier:

*”Jeg synes at vi blir hørt på, av de tingene som er viktig på mitt nivå her. Jeg opplever at vi blir sett, av mitt nivå, og ett opp” (4)*

En annen av informantene sier:

*”Ja, vi blir hørt, i min enhet og på avdelingsnivå. Og det er så solide faglige vurderinger, at det er helt klart noe som blir hørt på av andre” (2)*

## 6. Drøfting av funn

Jeg vil her se på funnene mine i lys av den presenterte teorien, og på den måten kaste lys over problemstillingen i undersøkelsen. Drøftingen er strukturert rundt seks tema. I store endringsprosesser vil det gjerne være noen sentrale, grunnleggende føringer, som er av betydning for flere av funnene, og som er relevante under flere av temaene. Dette kan føles som en gjentakelse av det som er sagt tidligere, men dette viser hvordan noen av endringene er styrende og berører mange ulike fenomener, samtidig og hver for seg. Dette er en del av det komplekse ved store endringsprosesser, da både de små og store endringene vil påvirke helheten.

Diskusjon av funn er strukturert rundt følgende tema:

- Størrelse skaper avstand
- Ledere drukner i administrative oppgaver
- Lederes dilemma
- Lederstøtte, riktig bruk av ressurser
- Kommunikasjon, limet i organisasjonen
- Klare mål, en forutsetning i en endringsprosess

### 6.1 Størrelsen skaper avstand

En organisasjon kjennetegnes først og fremst for dens forutsigbarhet og stabilitet. Hovedhensikten med strukturen i en organisasjon, er at den skal påvirke de ansatte i ønsket retning (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Man må derfor anta at dette også er bakenforliggende årsak, for at ledelsens har vurdert denne måten å håndtere utfordringer knyttet til størrelse og omfang i OUS, da de planla organisasjonens struktur.

Størrelsen på organisasjonen var en av de tilbakemeldingene fra informantene, som kanskje var det som ble nevnt oftest, enten direkte eller indirekte gjennom andre beskrivelser av fenomener. Selve størrelsen på organisasjonen beskriver de fleste av informantene som for stor. Den gjør organisasjonen som helhet lite oversiktlig, og gjør den allerede store avstanden mellom de ulike klinikker, avdelinger og enheter enda større. Det at det har blitt et ledernivå til gjør at deres ledere får mer oppmerksomhet rettet oppover i organisasjonen, noe som medfører at enhetslederne får mindre tid med sine ledere enn de hadde tidligere. Møtestrukturer og samarbeidsfora av ulike slag, gjorde for noen av informantene behovet for en del reising nødvendig. Dette opplevdes

som både positivt og negativt av enhetslederne. De som hadde disse utfordringene, mente det var positivt å møte andre i et forum der de kunne diskutere og samtale rundt felles utfordringer, men samtidig brukte de mye tid på reising, noe de følte var svært belastende i forhold til tidsbruket.

Når man ser på teori knyttet til disse uttalelsene fra informantene, ser man at det er mye av det informantene sier noe om, som nettopp kjennetegner store organisasjoner.

Beskrivelser av avstand og mindre direkte kontakt er beskrivelser som stemmer med det informantene påpeker i intervjuene (se pkt. 3.1.3). En av informantene sier at føltes mer nært før, følelsen av å være med på laget, komme med innspill og forslag, som ble hørt på. Dette har informanten ikke den samme følelsen av lenger, og dette knyttes opp til strukturen i organisasjonen. Det er en lang vei å gå, og det er sjeldent man møter noen i ledelsen. Dette er trekk man kjenner igjen fra den byråkratiske organisasjon, med lite direkte kontakt, formalisert ansvar og stor avstand mellom de ulike avdelingene. Den økte spesialiseringen, som er knyttet til omstillingsprosessen, kan skape ytterligere avstand, ved at man forholder seg lite, eller ingenting til andre deler av organisasjonen. Kontakten med andre utenfor egen avdeling eller klinikk blir liten, og det skaper lite forståelse og engasjement i organisasjonen som helhet. Hver enkelt enhet er mest opptatt av egen drift, og følelsen av avstand kan forsterkes. Dette kan vanskeliggjøre følelsen av en felles plattform, og en felles kultur.

En av informantene bekrefter dette i intervjuet ved å si at de ansatte er mest opptatt av den daglige drift, på egen enhet. Størrelsen og avstandene gjør at de føler et mindre eierskap, engasjement og tillit til organisasjonen, enn de hadde tidligere. Det at de følte avstanden så stor, at de i liten grad følte seg hørt og sett, oppover i organisasjonen er ingen heldig utvikling for en organisasjon i endring.

## **6.2 Ledere drukner i administrative oppgaver**

Informantene sier i intervjuene at de administrative oppgavene de utfører har økt betydelig etter endringene i 2009. De administrative oppgavene er i ferd med å bli hovedaktiviteten knyttet til deres arbeid, og det er voldsom økning knyttet til ulike rapporter og kontroller som skal sendes oppover i systemet. Enhetslederne er det ledernivået som er nærmest produksjonen, og de skal ha det helhetlige ansvar for enheten. Jeg har tidligere beskrevet at dette betyr en mindre grad av utadrettet virksomhet enn høyere ledernivåer. Det operative nivået skal først og fremst sørge for enhetens daglige drift. Det informantene allikevel påpeker i disse intervjuene, er at det

har påkommet så mye administrative oppgaver, at det går på bekostning av de andre lederoppgavene de skal gjøre på enheten. De ser at det er nødvendig med denne type kontrollfunksjoner, men de mener det er påkommet så mye etter hvert, at det hindrer dem i å utføre de andre oppgavene de har på en god og tilfredsstillende måte. Hvis vi ser på OUS sine mål for ledere, beskriver de enhetslederens arbeidsoppgaver, og hvordan dette skal utføres. Fokus skal være på pasientbehandlingen, fag og forskning, samt enhetens drift (se. pkt. 2.4). Hvis dette skal være måleindikatorer for hva ledere på nivå fem skal utøve i sitt lederskap, vil dette i den grad informantenes mening skal legges til grunn, ikke stemme med OUS sine mål. Det synes som om det blir for mye administrative arbeidsoppgaver, og dette gjør at andre oppgaver i enheten synes som mindre viktige. Enhetslederne føler at de gjør oppgaver som de ikke får tilbakemeldinger på, og at dette føles meningsløst og svært lite motiverende. De mangler tilbakemeldinger, og vet ikke alltid hvorfor de skal gjøre ting. Oppgavene blir sendt i linje, og det er ofte mangler i instruksene, både med hensyn til hva som skal gjøres, og hvorfor. En av informantene sier at mange av de oppgavene de utfører er merkantile oppgaver. Disse kunne vært utført av merkantil ansatte, slik at enhetslederne kunne brukt tiden til andre viktige lederoppgaver. De merkantile kunne utført oppgavene, og lederne kunne kontrollert at det stemte, og sendt det videre opp i systemet. Dette mener flere av informantene ville vært en god investering, både i forhold til kvalitetssikring av det som ble etterspurt, og det at man skal bruke folk til det de er best til. Med sentraliseringen av støttefunksjoner som har skjedd knyttet til endringene i OUS, føler informantene at avstanden, og ansvaret har blitt flyttet nedover i organisasjonen, og de har mindre tilgang på lederstøtte enn de hadde tidligere. Informantene har forståelse for at det er nødvendig med en viss grad av kontroll, men er ikke til dels uenige i måten dette utføres på. Når man knytter dette opp til det jeg tidligere har beskrevet om lederes ulike roller, kjenner vi dette igjen i produsent rollen i ekspertorganisasjoner, og administrator rollen i byråkratororganisasjonen (se.pkt. 3.2.3). Alle informantene er fagpersoner i bunn, de er svært knyttet til den daglige driften i enheten, og mener det utgjør en stor forskjell i miljøet, at de ikke i samme grad som tidligere, er tilgjengelig. De føler de blir dratt lenger vekk fra faget, og inn i en rolle de ikke i samme grad har et forhold til, eller har lyst til. Endringene har gjort arbeidet deres til noe annet enn det var i utgangspunktet. Dette gjør at informantene har et ambivalent forhold til disse endringene. De ser behovet for denne kontrollen, samtidig som de mener de administrative oppgavene går på bekostning av faglige oppgaver og ledelse.

### 6.3 Lederes dilemma

Ledelse i sykehus har endret seg de siste årene. Det har gått fra å være ren fagledelse, til å bli et helhetlig ansvar (se pkt.2.1). Informantene i disse intervjuene er alle ledere med bred erfaring, og de fleste har vært ledere i mange år. Alle har vært med på prosessen i OUS fra det startet i 2009. Funnene viser at alle informantene har et nært forhold til den kliniske virksomheten i enheten. De sier de er opptatt av kvaliteten på den behandlingen pasientene får, og de føler et stort ansvar for enhetens samlede virksomhet. De er svært opptatt av personalet og det arbeidet som er forbundet med tilrettelegging, veiledning, kompetanseheving. Ikke minst samarbeidet på tvers av de ulike faggruppene, for å skape en felles plattform, og gode samarbeidsarenaer både internt og eksternt. Flere av disse uttalelsene, kan knyttes opp til de 14 kjerneaktivitetene jeg tidligere har beskrevet i pkt 3.2.4 under lederens ulike arbeidsoppgaver. Et arbeid som er preget av både planlagt og ad hoc arbeid. En av informantene beskriver dette i intervjuet. Det at dagen inneholder både planlagte og ikke planlagte arbeidsoppgaver, det er det som gjør jobben interessant, en blanding av de ulike aktivitetene som ligger til rollen som leder på dette nivået. Det kommer også frem i intervjuene at de har fått et betydelig økt arbeidspress. Mer og gjøre, og mer administrativt arbeid, som de mener går på bekostning av det helhetlige ansvar de skal ha. I OUS sine retningslinjer for ledelse på nivå fire og fem, står det at lederne skal ha fokus rett mot pasientbehandlingen, fag, forskning og enhetens drift. Når man legger uttalelsene fra informantene til grunn, kan det virke som det er en ubalanse i forhold til målene. Informantene føler de blir trukket lenger vekk fra kjernevirksomheten, og at de trekkes mot det man kaller for administratorrollen (pkt. 3.2.3). De føler de bruker for lite tid i miljøet, på enhetene, og mister noe av den totale oversikten. Endringene gjør at de bruker mye tid på kontroll og ulike typer rapporteringer. De føler de blir dratt mellom det faglige, og organisasjonens krav knyttet til budsjett og økonomiske føringer. Strand (2010) sier at leder kan komme i en situasjon der rollen kan forfalle til å bli en som bare driver med formaliteter og er fokus for konflikter. Når informantene uttaler seg, er det mye som tyder på at de er en ressurs i miljøet. Det at de arbeider i en ekspertorganisasjon, synes ikke å være til hinder for at de fyller en viktig rolle som ledere på enheten (se modell s.21). Dette bekrefter informantene ved flere anledninger, når de sier de er savnet i miljøet, og at de ansatte ikke lenger føler at de er like tilgjengelig som før.

Ledelse i en organisasjon dreier seg i hovedsak om å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, hvordan man skal nå disse målene, er i stor grad knyttet til den enkelte leders forståelse av eget arbeid, og hvordan man benytter det handlingsrommet man har. Mintzberg sier det slik:

*”Effektive ledere demonstrerer ikke en perfekt balanse mellom rollene, de heller mot noen bestemte, også selv om de ikke kan ignorere de andre” (Mintzberg 2010, s.138)*

Dette beskriver på mange måter det som er bakgrunnen for, at det synes umulig å si, eksakt hva ledelse innebærer. Dette vil variere både i forhold til organisasjonens behov, og den enkelte leders oppfatning av de ulike rollene som skal ivaretas. Organisasjonens struktur legger en del rammer for hva ledere skal fylle rollen med, men det er allikevel slik at det vil være ulike måter å løse dette på. En av informantene sier noe om dette i intervjuet, om handlingsrommet og de begrensningene og mulighetene dette gir.

*”Jeg mener jo at det er veldig mye opp til en selv, hva man legger i rollen. Som leder må man organisere seg sånn, at det er rom for å gjøre andre ting... ikke bare sitte foran PC”. (2)*

Dette sier noe om at selv om rammene ligger i bunn, synes det mulig finne løsninger. Se på hvordan man kan utnytte det beste i hver ansatt, slik at man når målene til organisasjonen, samtidig som folk får gjøre det de er gode på. En av informantene beskriver hvor viktig det er å ha proaktive medarbeidere, å dra lasset sammen, og ha en lik forståelse av hvilken vei man skal ta. Dette vil sammen med denne muligheten handlingsrommet gir, en effektiv og god ledelse, som er i tråd med det OUS beskriver i sine mål (pkt. 2,s.8). Og det vil også på mange måter ivareta det arbeidsmiljøloven sier i § 4.2.3.

*”At lede med mennesker i stedet for informationer er at flytte seg et skridt nærmere handlingen, men stadig holde sig på afstand av den” (Mintzberg 2010,s.98)*

## **6.4 Lederstøtte – gir riktig bruk av ressurser**

OUS hadde som et av sine suksesskriterier, at det skulle være en felles IKT plattform, som skulle binde sammen de ulike lokalisasjonene, og forenkle alle prosedyrer og

samhandling. Dette har de i liten grad lykkes med, samtidig som de har sentralisert flere ulike avdelinger som for eksempel HR og økonomi avdelingene. De nye IKT systemer har kommet samtidig med andre endringer, og dette har til tider ført til mye frustrasjon blant informantene. De nye arbeidsredskapene og retningslinjer for hvordan man skal gå frem i ulike saker, har både forenklet og komplisert enhetsledernes hverdag. Flere av informantene peker på at det har vært store utfordringer, men at det er bedre nå, enn det var i begynnelsen. Man har etter hvert lært å håndtere de, men det er fortsatt en enorm treghet i systemet. Det er vanskelig å nå frem til de som skal hjelpe, og når man endelig er så heldig å komme frem, kjenner de ikke til saken. Disse uttalelsene fra informantene viser igjen til denne følelsen av avstand, størrelsen på organisasjonen, sentralisering eller outsourcing av sentrale arbeidsverktøy og støttestab.. Det er ikke lenger noen som kjenner driften og saken, og det blir mange misforståelser på veien. Informantene påpeker at de bruker mye tid på skjemaer som blir sendt frem og tilbake i systemet, uten at noen konkluderer i saken. Det kan synes som de nye systemene kan ivareta noen funksjoner på en god måte, men de kan ikke erstatte den menneskelige kontakten, som det klart kommer frem, at informantene savner. En av informantene påpeker denne avstanden, ved å si at det oppleves som et fysisk gitter, og at den menneskelige kontakten er formalisert i en programvare. Det som kommer frem, ser ut til å handle om flere ulike fenomener. Struktur, avstand, størrelse og kommunikasjon. På spørsmål til informantene om hva de mener utpeker seg, svarer alle informantene Personalportalen. Selv om det har blitt bedre, som en av informantene påpeker, er det fortsatt det som hindrer effektivt arbeid knyttet til mange av de oppgavene de har på enhetene. Det tar lang tid å konkludere, skjema flyr frem og tilbake i systemene, det er vanskelig å få kontakt på telefon, og datasystemet har vært ustabilt. Dette er en stor kilde til frustrasjon, og informantene sier de bruker for alt mye tid på dette. Henry Mintzberg sier dette på en måte, som beskriver det jeg synes å høre av informantene:

*”Er det for stor kløft mellom de som administrerer sentralt i organisasjonen og de som er på gulvet, vil det være nyttig å gjøre denne kløften mindre”*

(Mintzberg 2010, s. 238)

Slik jeg oppfatter disse opplysningene fra informantene, savner de nærheten og samarbeidet med de som kan dette, og sitter på den beste kunnskapen. Det kan virke som om Personalportalen er god på noen av de funksjonene den gjør, men det er lite effektivt med tanke på tidsbruk, og det vi tidligere har nevnt om lederroller og at man



skal gjøre det man er best på. Det å ha oversikt er viktig, som også informantene påpeker, men det kan også sees i lys av at det finnes andre måter å strukturere det på. Om dette handler om lederes handlingsrom og prioriteringer, eller om det handler om at det er for stor avstand og bør justeres, er et åpent spørsmål.

## **6.5 Kommunikasjon – limet i organisasjonen**

Endringsprosessene i OUS har medført endringer i måten å kommunisere på. Avstanden og størrelsen på organisasjonen har gjort at man i større grad benytter nettbaserte kommunikasjonskanaler, og det er mindre ansikt til ansikt kommunikasjon enn det var før. Jacobsen og Thorsvik (2002) sier det er rimelig å anta at fysisk nærhet bedrer kommunikasjonen, mens avstand har en tendens til å minske kommunikasjonen. Dette bekrefter også informantene, når de sier det er lang vei frem til ledelsen, og mindre direkte kontakt. All informasjon skal gå i linje, noe som kan skape en treghet i systemet, og forsinke informasjonsflyten. Det kan synes som det er klare retningslinjer for hvordan kommunikasjonen skal foregå i organisasjonen, men uttalelsene til informantene sier noe annet. De sier det er forskjeller i det som blir informert om, og man vet ikke alltid hva man skal legge lit til. Når den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig, eller uklar og tildekkende, slik en av informantene påpeker, kan det oppstå rykter og spekulasjoner (se pkt. 3.4.1). Dette bekrefter informantene, og den uformelle kommunikasjonen og informasjonsflyten kan bli preget av dette.

Når informantene blir spurt om de får tilstrekkelig med informasjon, svarer de noe forskjellig. Noen mener de får mer enn nok, mer enn de kan ta inn over seg. Mens andre mener det er for lite, for lite riktig informasjon. For mye informasjon kan forstås som det Kaufmann og Kaufmann (2003) beskriver som overload. Uendelige mengder mailer, som kommer uten å være målrettet. Organisasjonen, på de ulike nivåer sender ut mailer, uten å sile de på forhånd. Dette gjør at det føles uinteressant, og det blir oppfattet som både for mye og for lite, fordi innholdet ikke er i overensstemmelse med det mottaker er interessert i. Kaufmann og Kaufmann (2003) beskriver dette som fenomener man lett kjenner igjen i store organisasjoner. De benytter nettbaserte kanaler for å nå mange med informasjonen. Dette gjør at man kan miste viktig informasjon, da det ikke blir oppfattet som viktig. For en organisasjon i endring, vil behovet for informasjon være enda viktigere enn ellers. Man skal gå fra en trygg tilværelse og inn i noe nytt, noe som kan oppleves som skremmende. Man vet hva man har, men man vet ikke hva man får. I slike situasjoner vil behovet for informasjon øke. Dette bekrefter informantene i

intervjuet, når de sier de ikke vet hva som skal skje. Det er motstridende beskjeder som blir gitt, og man lurer på hva som er riktig. En av informantene sier det er mye diskrepans i informasjonen, og en annen sier det er lite tillits skapende å høre nyhetene på dagsrevyen for første gang. De blir skeptiske, og vet ikke om den informasjonen de har, er gyldig. Er det sant denne gangen, eller vil det endre seg igjen. Denne følelsen av usikkerhet, er vanskelig å avkrefte, så lenge det er liten grad av direkte kommunikasjon i organisasjonen. Ved å endre på dette, møtes ansikt til ansikt, vil informantene ha mulighet til å etterspørre den informasjonen som blir gitt, og de kan få avkreftet eller bekreftet den oppfatningen de sitter med. I intervjuet kommer det frem at informantene til tider er litt tilbakeholdne med den informasjonen de gir videre. Dette kommer av liten tillit, både til avsender og innhold. Det kan synes som løsningene på informantenes behov for rett mengde og riktig informasjon er mer direkte kommunikasjon, og effektiv kommunikasjon (pkt.3.4.1). De har behov for å etterspørre det som blir sagt, og opparbeide tillit til at det de får er den sanne informasjonen. Det vil være med på å gi de ansatte muligheten til å bekrefte og avkrefte rykter og spekulasjoner, og de vil bli tryggere på at det de har fått informasjon om er det som er riktig. Dette vil ha stor betydning for organisasjonens kultur. Det vil i stor grad hindre mengden av spekulasjoner og rykter, og være med på å skape en felles plattform og målforståelse for organisasjonen.

*”Ledere er ”gatekeepere”, informasjonsvoktere og buffere i strømmen av påvirkninger”*

(Mintzberg 2010, s.118)

## **6.6 Klare mål – en forutsetning i en endringsprosess**

Mål og strategiske planer for en organisasjon, skal være en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen og Thorsvik 2002). I OUS er endringene svært omfattende, og de skjer på ulike steder til ulik tid. Det er kortsiktige mål, og langsiktige mål, og den strategiske planen for OUS strekker seg helt frem til 2025. Det som er hovedmålene til OUS, er klart og tydelig definert i seks punkter (se pkt.2). Utover disse målene har organisasjonen en rekke delmål, og disse berører hele eller deler av organisasjonen. For de ansatte vil dette bety, at organisasjonen har en rekke prosjekter gående på samme tid, på ulike steder. Det kan det synes som om informantene ikke er innforstått med hva som skal skje, hvor og når. Dette skaper en usikkerhet, og de føler at det er langt fra

beslutningstakerne og ned til deres nivå. Følelsen av å ikke være en del av de pågående prosessene er der, og det sier en av informantene i intervjuet. Det er for langt frem til ledelsen, avstanden er for stor, og det føltes annerledes tidligere, da man følte man kunne påvirke mer. Når det kommer til planer og mål for egen enhet, er det noen av informantene, som vet at det kommer endringer i løpet av et par år. På spørsmål til informantene om dette, sier de at det er usikkerhet knyttet til det. De er ikke sikre på at det blir som planlagt. Informantene sier at planer har blitt endret før, så de har lite tiltro til at det vil gå som planlagt. En annen informant mener det vanskelig kan gjøres å holde tidsplanen, da man ennå ikke har startet prosessen. For meg synes dette å handle om lite tydelig kommunikasjon nedover i organisasjonen. Endringer i planer blir ikke formidlet nedover i organisasjonen, og det blir heller ikke bekreftet at det går som planlagt. Denne usikkerheten forplanter seg nedover i organisasjonen, og de ansatte får følelsen av lite besluttosomhet og tyngde i det som blir sagt fra ledelsen. De mister tillit og engasjement, noe som er en av de viktigste drivkreftene i en endringsprosess. Det at de ansatte vet hvor de skal, hva de skal, og hvorfor det er valgt den løsningen som er valgt. Hele bakteppe for endringene, skal være godt forankret hos de ansatte (se pkt.3.3.1). Endringene i OUS er en planlagt prosess. Det gjør at det skulle være mulig å formidle både planer, og avvik fra de opprinnelige planene på en slik måte at enhetslederne kan føle at de blir ivarettatt på dette. Denne avstandsfølelsen som tidligere er nevnt, gjør seg gjeldende. Det å skape et felleskap og engasjement rundt målene kan være en av suksess kriteriene til en organisasjon i endring. For enhetslederne betyr det at de er forsiktige med å informere nedover i organisasjonen. De avventer, og ser om det blir helt sikkert, før de sier noe. Dette gjør at det vanskelig kan skapes et engasjement fra produksjonsdelen i organisasjonen. Det er der de fleste ansatte er, og det er de som ofte skal være utførerne av de endringene som blir bestemt. De ansatte er bærere av organisasjonens kultur, og dette er i sannhet det som gjør endringer mulig å gjennomføre på en suksess rik måte. Med alle de ulike kulturene og sannhetene som de ansatte er bærere av på enhetene, kan det synes som om ledelsen må anstrenge seg bedre for å ivareta disse viktige aspektene rundt målklarhet, og informasjon. Organisasjonen er stor, det er utfordringer på mange ulike områder, som informantene påpeker i intervjuet. Det kan syns som om noen av de grunnleggende forutsetningene for en endringsprosess ikke er helt på plass, og at dette er noe organisasjonen må tydeliggjøre.

## 7. Konklusjon

Endringer i et slikt omfang vi ser i Oslo Universitetssykehus, vil berøre mange. Det vil vær ulike syn på hvordan man skal nå målene til organisasjonen, og det skaper stort engasjement og er gjenstand for mange interessante diskusjoner på alle nivåer i samfunnet. Det som synes å være viktig er at man ikke lar dette bli til et politisk spill, der makt og politikk blir det sentrale rundt endringsprosessen. Man må ta et skritt tilbake, og se på hva som ligger i bunn. Hvordan organiserer vi dette på en best mulig måte, som ivaretar pasientene, de ansatte og de styrende føringer knyttet til mål og midler for organisasjonen.

Enhetslederne i organisasjonen er de lederne som er lengst unna beslutningstakerne, men det er de som er nærmest både brukerne og de fleste ansatte. Dette kan det synes som om det blir tatt for lite hensyn til. Informantene beskriver en følelse av økt avstand, og mindre eierskap til organisasjons mål og strategiske planer. De opplever at de har fått mer å gjøre, og dette er i hovedsak knyttet til en økt grad av kontroll, og administrative oppgaver. De synes å mangle lederstøtte, og de bruker mye tid på ulike arbeidsverktøy, som ikke fungerer optimalt. Den nære kommunikasjonen de hadde tidligere til både ledere og støttefunksjoner, kan se ut til å ha blitt erstattet av en rekke nettbaserte løsninger og arbeidsredskaper. Det kan synes som om organisasjonen har hatt for mye fokus rettet oppover i organisasjonen, og i mindre grad rette nedover der produksjonen i sin helhet foregår. De har i liten grad etterspurt lederne om hva de trenger, og hvordan de ulike systemene fungerer. Slik det synes å fremstå, vil enkle justeringer fra organisasjonens side, bidra til en bedre arbeidssituasjon for enhetslederne. Det vil gi dem et større handlingsrom, og de kan ivareta både enhetens og organisasjonens interesser på en bedre, og mer effektiv måte.

## **8. Litteraturliste**

Berg, O (2010): Notater fra forelesning, Institutt for helseledelse og helseøkonomi

Busch, T og J.O. Vanebo, (2000): Organisasjon, ledelse og motivasjon, 4. utgave, Oslo: Universitetsforlaget

Frich, J (2010/ 2011): Notater fra forelesning, Institutt for helseledelse og helseøkonomi.

Grimsøy, R (2000): Personaladministrasjon, teori og praksis, 3. utgave, Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D og J. Thorsvik, (2002): Hvordan organisasjoner fungerer, 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufman, G og A. Kaufman (2003): Psykologi i organisasjon og ledelse, 3 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S og S. Brinkmann, (2009), Det kvalitative forskningsintervju, 2. utgave, Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kompendium – Helseadministrasjon, (2010), HADM 4102 Ledelsespsykologi, Oslo: UNIPUB A/ S.

Mintzberg, H, (2009): Mintzberg om ledelse, 1. utgave, København: Lindhart og Ringhof forlag A/S.

Molven, O (2009): Helse og Juss, 6. utgave, Oslo: Gyldendal Akademiske.

Strand, T (2010): Ledelse, organisasjon og kultur, 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J (2004): Relasjonsledelse, 2 utgave, Oslo: Universitetsforlaget

Tidsskrift for den norske legeforening, <http://tidsskriftet.no/article/946561> ( 10.08.2011)

Magma (2011), <http://www.magma.no/retrospektiv-kommentar> ( lest 25.07.2011)

Tidsskriftet Kommunikasjon nr. (2/2010) : Kommunikasjon kan redde omstillingen (lest 10.08.2011)

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (2005-06-17), <http://lovdata.no/>,

Organisasjonskart hentet fra OUS sine nettsider: <http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/strategier/Sider/side.aspx>

Målbeskrivelse og beskrivelse av ledernivåer i OUS hentet fra:

<http://mittskrivebord.ous->

[hf.no/ikbViewer/Content/524558/Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS\\_2010.doc](http://ikbViewer/Content/524558/Informasjon%20vedr%20%20ledelse%20i%20OUS_2010.doc)

Artikkel om endringsledelse lest på <http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm> (lest 25.07.2011)

Artikkel om Mintzberg lest på

[http://folk.uio.no/hanssto/old/makt/mintzberg\\_atkinson2.html](http://folk.uio.no/hanssto/old/makt/mintzberg_atkinson2.html) ( lest 25.07.2011)

## 9. Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

Hvor lenge har du arbeidet som leder?

Hvor lenge har du arbeidet som leder i denne organisasjonen?

Har du lederutdanning?

Spørsmål 1:

Hva betyr/ er ledelse for deg?

Spørsmål 2:

Hva er i dine øyne dine viktigste lederoppgaver?

Spørsmål 3:

Hvilke tanker gjør du deg om lederaspektet og administrasjonsaspektet i din jobb som leder?

Spørsmål 4:

Har du merket endringer i lederrollen i denne klinikken etter 2009, OUS?

Spørsmål 5:

Hva går eventuelt disse endringene ut på?

Spørsmål 6:

Kan du si noe om tidsbruken, på de ulike arbeidsoppgavene du har?

Spørsmål 7:

Er det arbeidsoppgaver du skulle ønske du kunne gjøre mer av?

Spørsmål 8:

Er det arbeidsoppgaver andre kunne utført, i tilfelle hva og av hvem?

Spørsmål 9:

Hvordan opplever du rollen som leder?

Spørsmål 10:

Hvor ser du deg selv om 2 år? Er du fortsatt leder i OUS?

## 9.2 Samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

***Arbeidstittel: "Hvordan påvirker fusjonen i OUS ledere i utøvelse av ledelse og administrasjon, på enhetsledernivå, i klinikk for psykisk helse og avhengighet"***

#### Bakgrunn

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie for å se på aspekter ved tema ledelse.

Jeg er student ved Institutt for helseledelse og helseøkonomi, medisinsk fakultet, Universitetet i Oslo.

Sommeren og høsten 2011 skal jeg skrive en masteroppgave under tema ledelse, og ønsker i den forbindelse å intervju personer med bakgrunn som leder, og med kunnskap om tema.

Intervjuet vil være en viktig del av min masteroppgave, og erfaringen du kan bidra med er av stor betydning i forhold til beskrivelse av problemstillingen og tema jeg har valgt.

#### Hva innebærer studien?

For å få kunnskap om dette emnet, ønsker jeg å benytte en kvalitativ tilnærming metode, der jeg vil intervju 4-6 enhetsledere i Klinikk for psykisk helse og avhengighet. Det er viktig at de som blir intervjuet har erfaring som ledere, og har arbeidet i organisasjonen før og etter fusjonen i OUS. Jeg vil benytte båndopptaker under intervjuene, og intervjuene vil ha en varighet på ca 1 time. Alle intervjuene skal være slutført i løpet av august 2011. Opplysninger knyttet til intervjuene, vil bli anonymisert og oppbevart innelåst, – med kun adgang for undertegnede. Alle opplysninger vil bli slettet senest våren 2012.

#### Mulige fordeler og ulemper

**Du vil ikke ha noen spesielle fordeler eller ulemper forbundet med dette intervjuet, eller studiet som helhet.**

Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Informasjon knyttet til prosessen rundt intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og oppbevart innelåst.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, og transkribert. Informasjonen vil bli benyttet med stor vaksomhet – og anonymisert, slik at det ikke er gjenkjennelig for andre. Kun autorisert personell har tilgang til informasjonen. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når/ hvis dette blir publisert. Hvis du sier ja til å delta i studien, har du rett til å få innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Du har videre rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene jeg har registrert. Dersom



du trekker deg fra studien, kan du kreve å få slettet innsamlede opplysninger.

Opplysningene blir senest slettet våren 2012.

Universitetet i Oslo ved administrerende direktør er databehandlingsansvarlig for studien.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for ditt

ansettelsesforhold. Dersom du ikke ønsker å delta, trenger du ikke å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker ditt ansettelsesforhold.

Dersom du senere ønsker å trekke deg, kan du kontakte Tove Kristin Bratberget tlf.xxxxxx, og gi beskjed.

## **Samtykke for deltakelse i studien**

Jeg er villig til å delta i studien

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Bekreftelse på at informasjon er gitt deltakeren i studien**

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----  
(Signert, masterstudent, dato)